

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### تمهيد :

تناولت هذه الدراسة موضوع هام يتعلق بكل منشآت الأعمال ، فكل الأعمال لابد لها من تحديد ثلاثة محاور مهمة جدا وهي :- أولا: تحديد الأهداف ثانيا : تحديد المخاطر التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف ، ثالثا : تحديد أدوات التعامل مع المخاطر ، و ذلك من أجل النمو والإستمرارية عن طريق تحقيق نتائج إيجابية ، وهذه النتائج تكون مؤشرات إيجابية مستدامة .

لقد ركزت هذه الدراسة على المحور الثانى المتعلق بمجال المخاطر ، وذلك لأن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والسيطرة عليها حسب البدائل المتعارف عليها وهي ( تفادى ، قبول ، تحويل (نقل) ، مراقبة وإدارة ) لهذه المخاطر فإن ذلك يؤثر طرديا فى تحقيق الأهداف المخطط لها ، مما يؤدي إلى تحقيق إمتياز الأعمال .

إن التطور الذى يشهده العالم فى مجالات الإقتصاد والسياسة والتكنولوجيا ساهم بشكل فاعل فى إضافة قيمة للمنشآت مما حتم عليها المحافظة على مكتسباتها والسعى لمعرفة المعوقات لتلافيها ، ولذلك كان لابد للمنشآت من التعامل مع المخاطر التى تواجهها وذلك بتعريف المخاطر وقياسها وترتيبها حسب درجة خطورتها ثم اتخاذ الاجراء الذى يقلل منها او ادارتها او نقلها لطرف ثالث ، وأيضا لابد لها أن تسعى لتحقيق أهداف الرقابة المتمثلة فى الالتزام بالقوانين والتشريعات والسياسات والإجراءات وادارة الموارد بكفاءة وفاعلية ، ونزاهة وحقيقة المعلومات ، وحفظ الاصول ، والسعى لتحقيق الأهداف والتى من ضمنها تجويد الأداء وتقديم سلع وخدمات تحقق رضا وتوقعات العملاء ، وتعزيز ثقة المستفيدين ، و زيادة حصتها فى السوق ، وتحقيق الأرباح والاستمرارية ، واستصحاب المضاعف الاقليمي المتمثل فى الدعم الاجتماعى للمجتمع الداخلى والمجتمع الخارجى.

### المبحث الأول:- الإطار المنهجي

#### أهمية الدراسة :-

تتمثل أهمية الدراسة فى النقاط الآتية :-

#### ( أ ) الأهمية العلمية

(1) ندرة البحوث والدراسات التى تناولت مجال معايير التميز فى منشآت الأعمال السودانية مما يعنى أن هذه الدراسة تعتبر إضافة للمكتبة .

(2) توفير معلومات كافية عن شركات جياذ الصناعية لمساعدة الباحثين فى تنمية دراساتهم المستقبلية.

(3) المساهمة فى تأهيل الكوادر على إستخدام المنهج العلمى لإدارة المخاطر ومواكبة التطورات فى هذا المجال .

(4) تتبع أهمية الدراسة فى إيضاح أهمية تطبيق منهج ادارة المخاطر بهدف تحقيق معاييرالتميز  
(5) أيضاً تظهر أهمية الدراسة فى أنه يعمق ثقافة ادارة المخاطر بهدف تحقيق أفضل النتائج فى مؤشرات الأداء.

(6) المساهمة فى تنمية بحوث أخرى فى مجال إدارة المخاطر ومجال معايير التميز .

### ( ب ) الأهمية العملية

(1) تسليط الضوء على الإخفاق فى إستخدام المنهج العلمى لإدارة المخاطر فى الشركات الصناعية المبحوثة لتلافى القصور ومعالجتها.

(2) المساهمة فى وضع إطار يودى إلى جودة وتميز المنتجات مما يساعد الشركات المبحوثة فى تلبية رغبات العملاء فى الحصول على منتجات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة ، ويمكنها من زيادة الحصة السوقية .

(3) الأهمية الإقتصادية لمنتجات شركات جياذ تحتاج زيادة الإنتاجية والجودة إلى عناية ورعاية خاصة .

(4) عرض مشاكل ومعوقات الصناعة فى السودان والبحث عن الحلول المناسبة لهذة المعوقات .

(5)الوصول الى نتائج وتوصيات خاصة تساهم فى المساعدة على تحقيق معايير التميز فى شركات جياذ الصناعية.

(6)الوصول الى نتائج وتوصيات عامة بخصوص أهمية تطبيق منهج إدارة المخاطر لتحقيق معايير التميز ، يتم تعميمها على جميع منشآت الأعمال لتمثل قيمة مضافة لهذة المنشآت.  
**مشكلة الدراسة :**

تكمن مشكلة الدراسة فى عدم إهتمام المنشآت بتطبيق منهج إدارة المخاطر بالطرق العلمية مما ينعكس سلبا على المنتجات والعمليات والخدمات وتكون النتيجة تحقيق نتائج أعمال سلبية تعرض تلك المنشآت للإفلاس والخروج من سوق العمل . كل ماذكر دفع الباحث لإجراء هذة الدراسة لإختبار العلاقة بين تطبيق المنهج العلمى لإدارة المخاطر وتحقيق معايير التميز فى المنشآت الصناعية السودانية ، عليه يمكن إثارة السؤال المحورى الآتى :-  
كيف يمكن الإستفادة من التطبيق العلمى لمنهج إدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية ؟

## أسئلة الدراسة :-

- (1) هل تطبيق منهج إدارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقر إلى المنهج العلمى والتوثيق؟
- (2) ماهو أثر تطبيق منهج إدارة المخاطر على جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات بمجموعة شركات جياذ الصناعية ؟
- (3) ماهى العلاقة بين إختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر ( تقادى ، قبول ، تقليل ، تحويل ) وتحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة (الملاك والممولين ، العملاء ، العاملين ، والموردين ، المجتمع ) بمجموعة شركات جياذ الصناعية ؟.

## أهداف الدراسة :

- (1) التعرف على مستوى وأثر تطبيق منهج إدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية
- (2) توضيح العلاقة بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وانعكاسه على التميز وتحسين مؤشرات الأداء فى المجموعة
- (3) التعرف على مدى تطبيق منهج إدارة المخاطر وفقا للطرق العلمية بشركات جياذ الصناعية
- (4) نشر ثقافة تحديد وتحليل و تقييم وادارة المخاطر التى تهدد المنشآت بهدف وضع الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر لتحقيق التميز فى أنشطة المنشآت فى مجموعة شركات جياذ الصناعية .
- (5) نشر ثقافة الوعى بمفهوم وأهداف وأهمية التميز لتوضيح كيفية الحصول على أفضل النتائج
- (6) الحصول على درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال .

## فرضيات الدراسة :

- (1) تطبيق منهج إدارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقد إلى المنهج العلمى والتوثيق .
- (2) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر و تحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات .
- (3) توجد علاقة طردية بين إختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر ( تقادى ، قبول ، تقليل ، تحويل ) و تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة ( الملاك و الممولين ، العملاء ، العاملين ، والموردين ، المجتمع ) .

مناهج الدراسة :- المنهج التاريخى ، والمنهج الوصفى ، والإسلوب التحليلى .

مصادر المعلومات :-

المصادر الأولية : الإستبيان ، الملاحظة .

المصادر الثانوية : المراجع والنشرات والدوريات والبحوث والرسائل السابقة والشبكة العنكبوتية.

حدود الدراسة : الزمانية : (2009-2013م)

المكانية : مجموعة شركات جياذ الصناعية .

نموذج الدراسة :

(أ) المتغير المستقل هو إدارة المخاطر ، عناصر المتغير تتمثل في الآتى :-

(1) تجنب المخاطر (2) قبول المخاطر (3) إدارة ورقابة المخاطر (4) نقل المخاطر .

(ب) المتغير الوسيط هو العمليات والمنتجات والخدمات ، عناصر المتغير تتمثل في الآتى :-

(1) جودة العمليات والمنتجات والخدمات (2) السعر المناسب (3) التسليم فى الزمن المناسب .

(ج) المتغير التابع يتمثل فى معايير التميز ، عناصر هذا المتغير تشمل الآتى :-

(1) رضا الزبائن (2) رضا العاملين (3) رضا الملاك والموردين (4) رضا المجتمع .

المتغير التابع

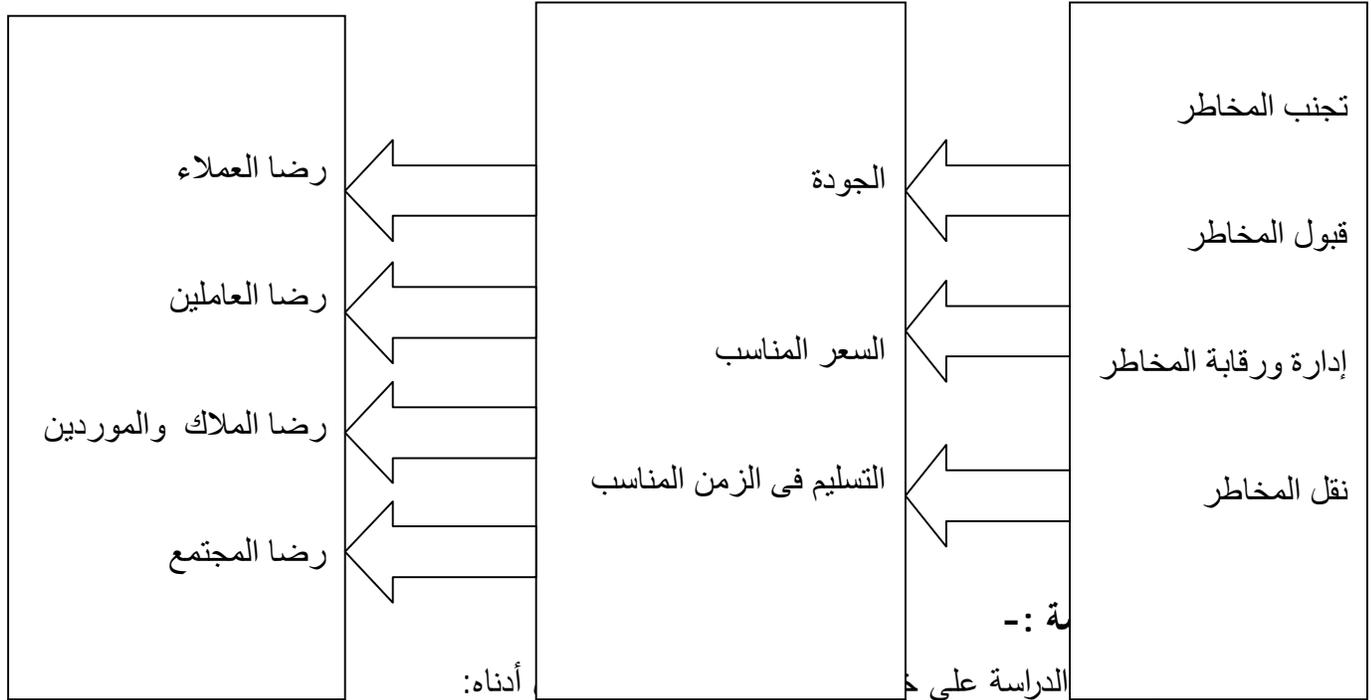
المتغير الوسيط

المتغير المستقل

معايير التميز

العمليات والمنتجات والخدمات

إدارة المخاطر



الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة ويشتمل على مبحثين ، المبحث الأول تناول الإطار

المنهجى والذى يشمل مشكلة الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة والفرضيات ، والمناهج وحدود وهيكل

الدراسة ، أما المبحث الثانى فقد تناول الدراسات السابقة .

الفصل الثانى بعنوان مفهوم وأهداف إدارة المخاطر وعرض من خلال ثلاثة مباحث ، المبحث الأول إحتوى على مفهوم وأهداف وأهمية إدارة المخاطر ، بينما تناول المبحث الثانى تقنيات ( أدوات) إدارة المخاطر ، أما المبحث الثالث فقد تم من خلاله عرض موضوع الرقابة على المخاطر .  
الفصل الثالث بعنوان معايير التمييز فى الشركات وإشتمل على ثلاثة مباحث ،المبحث الأول تناول مفهوم وأهداف وأهمية التميز ، المبحث الثانى بعنوان التميز فى الإسلام ، المبحث الثالث إشتمل على معايير التميز الأوربية .

الفصل الرابع بعنوان دراسة الحالة ، وقد إحتوى على ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول نبذة تعريفية عن مجموعة شركات جياذ الصناعية ، المبحث الثانى تناول تطبيق منهج إدارة المخاطر بمجموعة شركات جياذ الصناعية ، المبحث الثالث تناول معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية .

الفصل الخامس بعنوان الدراسة الميدانية ويحوى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يشمل إجراءات الدراسة ، أما المبحث الثانى فقد تناول تحليل بيانات الدراسة ، المبحث الثالث تناول مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

الخاتمة والتي إشتملت على ( أ ) النتائج ، ( ب ) التوصيات .

#### **الصعوبات التى واجهت الدارس :-**

- (1) ندرة الدراسات ذات العلاقة بمعايير التميز، فقد تعرضت الدراسات السابقة إلى مجال الحودة وتميز الأعمال دون التعرض لمجال معايير التميز نسبة لأن المنشآت فى السودان بدأت فى قياس أدائها بناء على معايير التميز فى السنوات الأخيرة .
- (2) صعوبة الحصول على معلومات الدراسات السابقة ، أحيانا يجد الباحث عنوان الدراسة بالسجل ولكن لايجد الدراسة فى المكان المخصص لها بالمكتبة.
- (3) إعتقاد بعض العاملين أن المعلومات الأساسية عن دراسة الحالة مثل ( النشأة ، الرؤية الرسالة الأهداف ، أصناف المنتجات وكمياتها ، الأرباح ، الإصول.....إلخ ) إعتقاد أنها معلومات سرية .
- (4) محاولة التوفيق بين الواجبات الوظيفية والإستفادة من الزمن المتبقى المتاح فى إجراء الدراسة مما أدى إلى تعرض الباحث إلى الإجهاد البدنى والذهنى والنفسى .

#### **المبحث الثانى :- الدراسات السابقة**

قام الباحث بالإطلاع على عدد من الدراسات التي توجد بمكتبات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، وجامعة النيلين ، وجامعة أفريقيا العالمية ، جامعة السودان المفتوحة ، ومكتبة البحوث والتطوير بمدينة جياذ الصناعية . ووجد أن الدراسات ذات العلاقة بموضوع إدارة المخاطر قد ركزت على المخاطر المصرفية ، أما الدراسات المتعلقة بمعايير التميز فقد وجد دراسة بمكتبة جامعة السودان للتكنولوجيا ، والدراسة الثانية بمكتبة جامعة أفريقيا العالمية .

**الدراسة الأولى :- ((على خالد محمد أحمد الفويل)) 2013م<sup>1</sup>**

**أهداف البحث :-**

التعرف على الإعتمادات المستندية ومخاطرها ، توضيح أهمية وأثر مستندات الشحن في مخاطر الإعتمادات المستندية ، والتعرف على النواحي التعاقدية وإبراز التأثيرات الإقتصادية للإعتمادات من خلال التركيز على طبيعتها المصرفية والعرفية في تنفيذ الإلتزامات بين الأطراف، وإقتراح وضع يحمى أطراف التعاقد في الإعتمادات المستندية من آثار الغش والخداع .

**منهج البحث :-**

إعتمد الباحث على المناهج العلمية الآتية: المنهج التاريخي ، المنهج المقارن ، المنهج الوصفي .

**النتائج :-** أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تتمثل في أن معظم المصارف في السودان لاتقوم بتطبيق القواعد والأعراف الدولية للإعتمادات المستندية ، وعدم الإهتمام بالتدريب للعاملين في مجال مخاطر الإعتمادات المستندية . والتغيرات في أسعار الصرف أثر سلبا على قطاع التجارة الخارجية .

**التوصيات :-** أهم التوصيات التي أوصى بها الدارس هي :-

(أ) ضرورة إلتزام البنوك بتطبيق وإتباع القواعد والأعراف الدولية للإعتمادات المستندية.

(ب) ضرورة تدريب الموظفين العاملين في مجال مخاطر الإعتمادات المستندية .

(ج) ضرورة إستقرار سياسات النقد الأجنبي ، وتنويع التعامل بالعملات المختلفة.

**إختلاف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة :-** هدفت دراسة على خالد محمد أحمد الفويل إلى التعرف على مخاطر الإعتمادات المستندية ، وتوضيح أهمية وأثر مستندات الشحن ، أما هذه

---

<sup>1</sup> على خالد محمد أحمد الفويل (( مخاطر الإعتمادات المستندية كأداة للدفع في التجارة الخارجية وأثرها على أطراف التعاقد . للفترة من 2000م – 2010م )) دراسة ميدانية على المصارف التجارية السودانية ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال ، بحث غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 1434 هـ - 2013م .

الدراسة فمن ضمن أهدافها التعرف على أثر تطبيق المنهج العلمى لإدارة المخاطر على تحقيق تميز أنشطة المنشآت الصناعية .

الدراسة الثانية :- (( أميمة خليل محمد أحمد )) 2010م<sup>1</sup>

أهداف الدراسة :-

إيضاح الجانب النظرى لموضوع تعثر المنشآت ، توفير أداة رقابية على أعمال المنشآت ، تقييم القوائم المالية كأداة للإفصاح عن التعثر والتنبؤ به .

منهجية الدراسة :-

المنهج التاريخى ، المنهج الإستنباطى ، المنهج الإستقرائى ، المنهج المقارن .  
إتبعت الباحثة الأساليب التالية :-الإسلوب التحليلى الوصفى ، إسلوب التحليل الإحصائى .

النتائج :-

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها :-

يعتبر التحليل المالى المستند على الأساليب الكمية ( التحليل المالى ) من أحدث الإتجاهات المستخدمة فى عمليات التنبؤ بالتعثر . إستخدام متغيرات متعددة(كمية ونوعية) يساعد فى الوصول إلى النموذج الأمثل للتنبؤ بالتعثر ، تحليل مخاطر السيولة ومخاطر هيكل التمويل والمخاطر التشغيلية والمخاطر التسويقية يساعد فى قياس التعثر المالى للمنشأة .

التوصيات :-

(أ) ضرورة مراجعة القوانين التى تحكم العمل التجارى مثل قانون الإعسار وقانون الإفلاس وقانون الإستثمار لتواكب التغيرات فى النشاط ااقتصادى .

(ب) الإهتمام بتحفيز وتشجيع الدراسات العلمية النظرية ، وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية فى مجال التنبؤات المالية .

(ج) ضرورة إستخدام تقنيات المعلومات الحديثة فى تنفيذ ومتابعة ومراقبة كل أنشطة المنشآت خاصة المتعلقة بالأداء المالى .

إختلاف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة :-

<sup>1</sup> أميمة خليل محمد أحمد (( مقترح تحليلى للتنبؤ المحاسبى بالتعثر المالى فى ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد للفترة من 2002م إلى 2007م )) دراسة تطبيقية ميدانية على قطاع الأعمال بالسودان ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة فى المحاسبة والتمويل ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 1431هـ - 2010م .

دراسة أميمة خليل محمد أحمد تناولت مجال التعثر المالى فى قطاع الأعمال بالسودان، أما هذه الدراسة فقد تناولت مجال المخاطر التى تهدد منشآت الأعمال مع التركيز على المخاطر المتعلقة بالمنشآت التى تعمل فى قطاع الصناعة .

### الدراسة الثالثة :- (( مجدى محمد حمد النيل))<sup>1</sup> 2010م

#### مشكلة الدراسة :-

تمثلت مشكلة البحث فى مخاطر التمويل بإعتبار أنها المهدد للقطاع المصرفى ولأنها أصبحت تؤثر سلبا على أداء البنوك وعلى قدرتها فى إلتزاماتها تجاه العملاء وعلى مساهمتها فى النشاط فى النشاط الإقتصادى والتنمية .

#### أهداف الدراسة :-

أشار الباحث إلى أن الهدف الأساسى من دراسته هو التعرف على أسباب مخاطر التمويل فى البنوك التجارية السودانية ، وأيضا التعرف على آثار هذه المخاطر فى مجالات الودائع والسيولة والمقدرة على منح التمويل للعملاء .

#### منهجية البحث :-

المنهج الوصفى ، المنهج التحليلى ، المنهج الإستقرائى.

#### النتائج :-

عدم إلتزام البنوك التجارية بتوجيهات البنك المركزى يعتبر من الأسباب التى تؤدى إلى تعرض البنوك لمخاطر التمويل، تركيز التمويل فى عملاء معينين وقطاعات معينة أدى إلى مخاطر التمويل التى تؤثر على العمل المصرفى والسلامة المالية و يضر بحقوق المودعين والمساهمين . الرسوم والجبايات الحكومية المفروضة على العملاء تؤدى إلى زيادة الأعباء المالية وزيادة التكاليف مما يؤدى إلى تعرض البنوك إلى مخاطر التعثر ، عدم توازن سياسة البنك المركزى المتعلقة بتحديد السقوفات الإئتمانية لكل قطاع تزيد من مخاطر التمويل .

#### التوصيات :-

أهم التوصيات التى وردت فى الدراسة :

(أ) يجب على البنوك الإلتزام بالسياسة الإئتمانية التى يصدرها البنك المركزى

(ب) تفعيل الرقابة وتشديد العقوبة على الخارجين على القانون .

<sup>1</sup> مجدى محمد حمد النيل ، (( أثر مخاطر التمويل على الأداء )) دراسة حالة البنوك التجارية السودانية (( للفترة 2005م – 2009م )) ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة النيلين ، 1431هـ – 2010م .

(ج) إنشاء صندوق لضمان مخاطر التمويل تشترك فيه كل البنوك .

**إختلاف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة :-**

تناولت دراسة مجدى محمد حمدانيل مجال مخاطر الإئتمان مصرفى ةأثرة على أداء المصارف ، بينما تناولت هذه الرسالة مجال تطبيق المنهج العلمى للتعامل مع المخاطر ودوره فى تحقيق تميز أنشطة المنشآت .

**الدراسة الرابعة :- (( حسن حسين يوسف )) 2008م .<sup>1</sup>**

**أهداف البحث :-** تتلخص أهداف البحث فى النقاط أدناه :-

بيان أثر الرقابة والتفتيش ونتائجه على الأداء العام للمؤسسات،الإسهام فى الإرتقاء بقدرات المنظمات وتحسين أدائها بتفعيل أنظمة الرقابة والضبط الإدارى ، الوقوف على أساليب الجودة وأساليبها والتوصية بالأخذ بأسبابها ، والتعرف على مؤسسات الرقابة الداخلية والخارجية والخروج بتوصيات لتفعيلها .

**النتائج :-**

أشارت الدراسة إلى أن أنظمة الجودة التقليدية هى السائدة فى كل من الشركة السودانية للإتصالات(سوداتل) ، الإدارة العامة للكهرباء و جهاز شئون العاملين بالخارج . قلة عدد العاملين المستخدمين لأدوات إدارة الجودة ، قلة عدد أدوات الجودة المستخدمة ضعف تطبيق جميع العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية للجودة ، وأهمية إعتداد مبادئ للإدارة ممثلة فى الرقابة الإدارية وأثرها فى تحقيق الجودة وإستخدامها فى إنشاء بيئة عمل يكون فيها كل عامل يشعر بقيمته داخل المؤسسة وبأنه جزء أصيل فيها .

**التوصيات :-**

إشتملت الدراسة على عدد من التوصيات منها :-

(أ) الإهتمام بالتحسين المستمر لجميع عمليات المؤسسة والمتابعة الدورية .

(ب) ضمان رضا العميل بإنتاج وتقديم الخدمات ، بالإضافة إلى تقديم وظائف الدعم التى تلبى

---

<sup>1</sup> حسن حسين يوسف (دور أجهزة الرقابة فى تحقيق الجودة وامتياز الأعمال) دراسة حالة الشركة السودانية

للإتصالات ، الإدارة العامة للكهرباء ، جهاز شئون العاملين بالخارج ( 1995م - 2005م) رسالة مقدمة لنيل درجة

الدكتوراة فى إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة أفريقيا العالمية ، 1428هـ ، 2008م .

إحتياجات وتطلعات العملاء .

(ج) ضرورة إنسجام ومشاركة الإدارة العليا فى برامج الجودة .

**إختلاف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة :-**

دراسة حسن حسين يوسف هدفت إلى بيان أثر الرقابة والتفتيش ونتائجه على الأداء العام للمؤسسات كما هدفت إلى الوقوف على أساليب الجودة وأساليبها والتوصية بالأخذ بأسبابها، بينما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أدوات إدارة المخاطر ومعرفة مدى أثرها فى تحقيق نتائج أداء إيجابية تساعد المنشآت على الإستمرارية والنمو .

**الدراسة الخامسة :- ( ( الحسين العباس الحسين حمزة ) ) 2012م.<sup>1</sup>**

**أهداف البحث :-**

إيضاح مفهوم ومبادئ وأهداف وإيجابيات حوكمة الشركات ، والتعرف على مخاطر الإئتمان ، وتوضيح أثر تطبيق مقررات لجنة بازل على مستوى مخاطر الإئتمان فى البنوك السعودية.

**أهمية البحث :**

المخاطر التى يتعرض لها القطاع المصرفى تؤثر مباشرة على القطاعات الأخرى ، الإهتمام بتطبيق حوكمة الشركات فى المصارف فى الدول العربية نسبة لآثاره الإيجابية .

**منهجية البحث:** المنهج الإستنباطى ، والمنهج الإستقرائى ، والمنهج التاريخى .

**النتائج :-**

هناك علاقة طردية بين تفعيل الرقابة المالية والإدارية والمساءلة من الجهات المختصة وبين الحد من المخاطر المالية والإدارية المتمثلة فى إنتشار الفساد المالى والإدارى . كما أكدت الدراسة أن هناك إلتزام كبير بمعايير لجنة بازل فى مجال منح التسهيلات الإئتمانية .

**التوصيات :-**

ضرورة الإلتزام بالتطبيق السليم لآليات حوكمة الشركات ومقررات بازل ، وضرورة الإهتمام

---

<sup>1</sup> الحسين العباس الحسين حمزة . ((دور حوكمة الشركات فى الحد من مخاطر الإئتمان فى القطاع المصرفى))

((2012م)) رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة السودان للعلوم . الخرطوم 1433هـ - 2012م .

الإهتمام بتصنيف وإدارة وتقييم المخاطر ، تفعيل الرقابة الداخلية ، إنشاء مؤسسة مستقلة ويمتاز أعضاؤها بالنزاهة بهدف مكافحة الفساد فى الجهاز المصرفى ، ومنح هذه المؤسسة سلطة مساءلة أى مسئول بالدولة .

#### إختلاف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة :-

دراسة الحسين العباس الحسين حمزة تناولت مجال تطبيق مقررات لجنة بازل وأثره على مستوى مخاطر الإئتمان فى البنوك السعودية ، بينما تناولت هذه الدراسة مجال تطبيق منهج إدارة المخاطر وانعكاسه على التميز وتحسين مؤشرات الأداء فى المنشآت الصناعية متمثلة فى مجموعة شركات جياذ الصناعية .

#### الدراسة السادسة :- ((عزالدين عبدالرحمن حسن محمد)) 2011م<sup>1</sup>

#### أهداف الدراسة :-

التعرف على طبيعة الإستثمار فى القطاع المصرفى بولاية جنوب دارفور ، الكشف عن المشاكل التى تواجه الإستثمار فى مصارف جنوب دارفور ، والتعرف على الفرص الإستثمارية فى جنوب دارفور .

**منهجية البحث:** إستخدم الباحث عدد من مناهج البحث هى : ( المنهج الإستنباطى ، منهج دراسة الحالة ، المنهج الوصفى ، والمنهج الإحصائى )

#### النتائج :-

الظروف الأمنية الغير مستقرة أدت إلى هروب الإستثمارات من الولاية .المخاطر الأمنية تسببت فى تقليل السقوفات الإئتمانية المرصودة بواسطة رئاسات البنوك لفروعها فى الولاية. تقليص التفويضات الممنوحة لفروع البنوك أدى إلى فقدان الثقة بين الفروع والعملاء . لم يتم تأمين المشروعات ضد المخاطر لدى شركات التأمين ما عدا القليل منها .

---

<sup>1</sup> عزالدين عبدالرحمن حسن محمد ، (( مشاكل الإستثمار فى قطاع مصارف ولاية جنوب دارفور )) دراسة تطبيقية

على بنك امدرمان الوطنى فرع نيالا للفترة 2000م – 2009م ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة فى الإقتصاد ،

غير منشورة ، جامعة نيالا ، 2011م .

## التوصيات :-

إزالة كافة العوائق التي تحد من النشاط الإستثمارى بالولاية، تفعيل القاعدة الشرعية التي تتيح فرض غرامات على المدين المملئ المماطل ، ضرورة إنشاء إدارات للمخاطر بفروع المصارف بالولاية، والتأكد من الضمانات التي تم قبواها مقابل التسهيلات الإئتمانية كافية.

### إختلاف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة:-

دراسة عزالدين عبدالرحمن حسن محمد هدفت إلى الكشف عن المشاكل التي تواجه الإستثمار فى المصارف فى جنوب دارفور ، اما هذه الدراسة فقد هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق منهج إدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية.

### الدراسة السابعة :- (( خضر صديق يوسف )) 1427هـ - 2006م .<sup>1</sup>

**أهداف الدراسة:** من أهم أهداف الدراسة تحقيق الآتى :- التعرف على أسباب وآثار الديون المتعثرة فى المصارف السودانية ، ووضع الأساليب المناسبة لحل مشكلة الديون المصرفية المتعثرة حتى تصل للنسبة المتعارف عليها دوليا وهى نسبة 5% من إجمالى التمويل المصرفى .

### فرضيات البحث

-- الديون المصرفية المتعثرة لها الآثار السالبة على المصارف السودانية .

-- إرتفعت نسبة الديون المصرفية المتعثرة بمعدلات عالية فى الفترة من 1991م إلى 2001م

-- إمكانية دفع تنمية الإقتصاد السودانى بوضع أسس ومبادئ تقلل من الديون المتعثرة

**منهجية الدراسة :** المنهج التحليلى الوصفى ، الإستقراى ، الإستنباطى، والإحصائى.

**النتائج :** بينت الدراسة أن الديون المصرفية المتعثرة أدت إلى ضعف مساهمة المصارف فى التنمية

الإقتصادية ، و أدت إلى التأثير النفسى السالب على العاملين فى المصارف و إلى الركود الإقتصادى نتيجة إضعاف دوران النقود .

**التوصيات :** تطبيق قوانين رادعة على المتعثرين المماطلين . وتفعيل دور الرقابة الداخلية .

<sup>1</sup> خضر صديق يوسف ، دراسة ميدانية بعنوان (( أثر الديون المصرفية المتعثرة على تنمية الإقتصاد السودانى --- نماذج من المصارف السودانية للفترة من 1991م - 2001م )) بحث غير منشور مقدم لنيل درجة الدكتوراة فى الإقتصاد ، جامعة النيلين ، 1427هـ-2006م.

إختلاف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة :-

دراسة خضر صديق يوسف هدفت إلى وضع الأساليب المناسبة لحل مشكلة الديون المصرفية المتعثرة حتى تصل للنسبة المتعارف عليها دوليا وهي نسبة 5% من إجمالي التمويل المصرفي ، أما هذه الدراسة فمن ضمن أهدافها نشر ثقافة تحديد وتحليل و تقييم وادارة المخاطر التي تهدد المنشآت بهدف وضع الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر لتحقيق التميز في أنشطة المنشآت

الدراسة الثامنة :- (( عبدالوهاب موسى الجعلي محمد )) 1431هـ - 2010م .<sup>1</sup>

فرضيات الدراسة :-

-- توجد علاقة وثيقة بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية .

-- يوجد تأثير للإفصاح المحاسبى على تحقيق متطلبات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المندرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية .

--وجود لجان المراجعة كأداة من أدوات حوكمة الشركات المندرجة بسوق الخرطوم للأوراق

المالية يزيد من الثقة فى التقارير المالية .

النتائج :-

أوضحت الدراسة أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يساعد أعضاء مجلس الإدارة على الحصول المعلومات الكافية التى تحقق مصالح الشركة والمساهمين . تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يؤدي إلى وجود نظام محاسبى فاعل يراعى مصلحة كافة أصحاب المصالح ذوى العلاقة بالشركة وأن الشركات التى تطبق الحوكمة تتميز بمعلومات محاسبية أكثر جودة من التى لاتطبق الحوكمة ، كما بينت أن الإفصاح المحاسبى الحالى للشركات المندرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية غير كافيا لضمان التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ، وأن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يؤدي إلى زيادة حركة التداول بالشركات المندرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية .

التوصيات : (أ) ضرورة إلزام كل الشركات المندرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية بتكوين لجان

المراجعة كأداة من أدوات الحوكمة .

<sup>1</sup> عبدالوهاب موسى الجعلي محمد ، دراسة بعنوان (( أثر حوكمة الشركات على درجة الإفصاح فى البيانات المالية وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، دراسة حالة سوق الخرطوم للأوراق المالية )) رسالة لنيل درجة الدكتوراة فى المحاسبة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 1431هـ 2010م .

(ب) ضرورة تعديل قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية ليتواءم مع قواعد الحوكمة .

#### إختلاف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة :-

دراسة عبدالوهاب موسى الجعلى محمد هدفت إلى معرفة مدى أثر حوكمة الشركات فى تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، أما هذه الدراسة فمن ضمن أهدافها نشر ثقافة الوعى بمفهوم وأهداف وأهمية التميز لتوضيح كيفية الحصول على أفضل النتائج لتحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة .

الدراسة التاسعه :- (( موسى محمد يعقوب محمد )) 2012م.<sup>1</sup>

#### أهداف البحث :-

الكشف عن طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال ونتاج أعمال الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز فى مدينة جياذ الصناعية . التعرف على مستوى تطبيق معايير التميز المتعلقة بالوسائل ( القيادة ، الإستراتيجية ،العاملين ، الموارد والشراكات ، العمليات ) ونتاج الأعمال المحققة فى الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز فى مدينة جياذ الصناعية . ومعرفة مستوى الإلتزام بأخلاقيات الأعمال فى الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز فى مدينة جياذ الصناعية .

#### النتائج :-

الشركات المبحوثة تمتلك خطط إستراتيجية مدعمة بسياسات موثقة، الشركات المبحوثة تلتزم بتسليم منتجاتها للعملاء حسب المواصفات المحددة بهدف تحقيق متطلباتهم ، الشركات المبحوثة تلتزم بالعمل بموجب اللوائح التنظيمية، العاملون بالشركات المبحوثة يتمتعون بالولاء المؤسسى مما ساعد فى إنجاز الأعمال بطريقة تتسم بالإتقان .

#### التوصيات :-

- (أ) نشر الوعى بمفهوم التميز ومفهوم أخلاقيات الأعمال من خلال التدريب والسمنارات.
- (ب) إدخال مادة أخلاقيات العمل ضمن المقررات الأكاديمية فى كافة التخصصات .
- (ج) ضرورة إهتمام الشركات محل الدراسة بتحقيق درجة عالية من المشاركة فى إتخاذ القرارات

---

<sup>1</sup> موسى محمد يعقوب محمد ، دراسة بعنوان (( أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال فى نتائج الأعمال - دراسة واقع الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية - 2012م )) بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2012م .

## إختلاف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة :-

دراسة موسى محمد يعقوب هدفت إلى معرفة مستوى الإلتزام بأخلاقيات الأعمال فى الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز فى مدينة جياذ الصناعية ، وهذه الدراسة هدفت إلى معرفة دور تطبيق منهج إدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية .

## إختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:-

إتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث تناول الجانب النظرى والمفاهيم الخاصه بمجال إدارة المخاطر ومجال جودة وتميز الأعمال ، ولكن تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فى الآتى :-

(1) الدراسات السابقة لم تتناول موضوع معاييرالتميز ما عدا دراستين ،الدراسة الأولى تناولت مجال الإلتزام بأخلاقيات العمل وأثرة فى نظم الجودة والتميز ، الدراسة الثانية تناولت مجال الرقابة والتفتيش وأثرة على الأداء العام للمؤسسات ، وقد ركزت الدراسة الثانية على الجودة أما هذه الدراسة فقد تناولت معايير الوسائل الخمسة (القيادة ، الإستراتيجية ، الموارد البشرية ،الشراكات والموارد ، العمليات والمنتجات والخدمات ) بالتركيز على معيار العمليات والخدمات والمنتجات ، كما تناولت معاييرالنتائج الأربعة للتميز (نتائج العملاء ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية)

(2) تناولت الدراسات السابقة تناولت مجال المخاطر المصرفية وقد ركزت على مخاطر الإئتمان، التعثر المالى ، مخاطر الإعتمادات المستندية ، كما تناولت مخاطر عدم الإلتزام بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة ، وعدم الإلتزام بمقررات بازل ، أيضا تناولت أثر الإلتزام بأخلاقيات العمل على نتائج الأداء ، بينما تناولت هذه الدراسة المخاطر التى تتعرض لها منشآت الأعمال بصفة عامة بما فيها المخاطر المصرفية مع التركيز على مجال مخاطر القطاع الصناعى لمعرفة أثر تطبيق المنهج العلمى لإدارة المخاطر على تحقيق تميز الأعمال وبالتالي أثره على نتائج الأعمال فى الشركات الصناعية .

(3) الدراسات السابقة لم تتناول مجال التميز فى الإسلام، بينما تناولت هذه الدراسة مجال التميز فى الإسلام .

(4) الدراسات السابقة لم تتناول مجال الرقابة فى الإسلام ، بينما تناولت هذه الدراسة هذا المجال.

## الفصل الثانى :- مفهوم وأهداف إدارة المخاطر

### المقدمة :

لقد تناول الفصل السابق الإطار العام للدراسة والذى إشتمل على مبحثين تناول المبحث الأول الإطار المنهجى والذى يشمل مشكلة البحث وأهمية وأهداف البحث وفروض البحث ، والمنهجية وحدود البحث الزمانية والمكانية والبشرية ، ومصادر المعلومات ، أما المبحث الثانى فقد إشتمل على الدراسات السابقة .

أما هذا الفصل والذى يتحدث عن إدارة المخاطر من زوايا مختلفة وذلك حسب نظرة كل كاتب فهو يحوى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يبين لنا مفهوم وأهداف وأهمية إدارة المخاطر ، والمبحث الثانى يوضح تقنيات ( أدوات ) إدارة المخاطر بغرض تحقيق أهداف المنشأة ، ويشرح المبحث الثالث كيفية الرقابة على المخاطر .

قال الله عز وجل فى سورة يوسف على لسان يعقوب عليهما السلام  
( وقال بينى لاتدخلوا من باب واحد وأدخلوا من أبواب متفرقة وما أغنى عنكم من الله من شئ إن الحكم إلا لله عليه توكلت وعليه فليتوكل المتوكلون )<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سورة يوسف: الآية 67

أوضح لنا سيدنا يعقوب إنه أمر أبنائه بتفادي مخاطر الدخول من باب واحد وذلك خشية أن يصيبهم مكروه كالحسد والعين .

إن الأخطار التي واجهت البشرية خاصة التي عايشها الإنسان البدائي كانت نتاج بيئته التي يعيش فيها فقد واجهته الحيوانات المفترسة وواجهه البرد القارس والجوع ، وقد كانت ردود أفعالهم غريزية تجاه تفادي تلك المخاطر مثل الفرار من الحيوانات المفترسة ، كما كانوا يتفادون المناطق التي توجد فيها تلك الحيوانات المفترسة <sup>1</sup>.

ومع تطور البشرية فقد تمثل أول إنجاز للتعامل مع المخاطر في صنع الأدوات ( مثل العصي والهرات ) التي إستخدمها الإنسان للحماية من مخاطر الحيوانات المفترسة وأيضاً إستخدامها لجلب وتأمين الغذاء ، وبعد عصور المبادلة فقد تم إستخدام النقود وإستفاد منها الإنسان فقد كان من ضمن إستخداماتها الإستعداد لعودى الزمن وذلك عن طريق الإدخار لتلك النقود للإستفادة منها في المستقبل <sup>2</sup>.

المتأمل للحياة المعاصرة يجد أن المخاطر التي كانت تهدد الإنسان البدائي قد إختفت ، ولكن ظهرت مخاطر جديدة حلت محلها وذلك بسبب التقدم في مجال التكنولوجيا ومثال هذه المخاطر تعطل الأعمال نتيجة تعطل الحواسيب ، التخريب و الإحتيال والسرقات التي تتم بواسطة القراصنة في مجال الكمبيوتر ( الهاكرز ) ، كما أن التغيرات في البيئة القانونية أفرزت مخاطر مثل التدهور البيئي ، وهناك أخطار خارج توقعات وسيطرة البشر وهي أخطار الطبيعة كالفيضانات والأعاصير المدمرة ، وأيضاً توجد أخطار مرتبطة بالتسابق في مجال التقدم النووي ومثال ذلك حادث مفاعل تشيرنوبل بالإتحاد السوفيتي السابق في ابريل 1987م <sup>3</sup>.

## المبحث الأول : - مفهوم وأهداف وأهمية إدارة المخاطر

### مفهوم المخاطر :-

يوجد عدد من المفاهيم للمخاطرة وإدارة المخاطر وفيما يلي نتناول جزء من هذه المفاهيم .

لقد اورد الكاتب (ماكبير) في ورقة علمية بعنوان (التقييم الذاتي للرقابة)

أن المخاطرة هي :-

أ - إمكانية حدوث الخطر ، أو الأذى ، أو الخسارة

<sup>1</sup> د. طارق عبدالعال حماد . إدارة المخاطر ، بدون رقم طبعة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003م . ص 5.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 7 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه . ص 13 .

ب - إحصائية الخسارة

ج - التعرض للخطر ، أو الأذى ، أو الخسارة -

وتعتمد على (الإصول تحت المخاطر ، نوع المهددات ، الزمن ، فاعلية الرقابة).<sup>1</sup>

المخاطرة هي مقدار درجة التأكد ، والاتأكد هو عدم معرفة الذى يحدث فى المستقبل وهو موجود فى أغلب الأمور التى يقوم بها المدراء بسبب عدم معرفتهم الدقيقة بالتغيرات مثل قوانين الضريبة ، طلبات الزبائن ، التغيرات فى الإقتصاد.<sup>2</sup>

المخاطرة هي إحصائية مستقبلية قد تعرض المنشأة إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف ، وفى حالة عدم السيطرة عليها وعلى آثارها ربما تؤدي إلى إفلاس المنشأة.<sup>3</sup>

الخطر هو احتمال حدوث أحداث تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة ، أما مخاطر الأعمال فهي مهددات تحقيق أهداف الأعمال ، وتنقسم مخاطر الأعمال إلى مخاطر بيئية خارجية ، ومخاطر فقد الإصول ومخاطر المعلومات .<sup>4</sup>

الخطر هو مجموعة من الظروف التى تعيق تحقيق أهداف المنشأة .<sup>5</sup>

المخاطرة شر لا بد منه ، إنها فى كل مكان ، فى قيادة السيارة وسط الزحام ، فى تنفس هواء المدن الملوثة ، فى ممارسة الألعاب الرياضية ، يجب على الإنسان أن يتخذ قراراته المتعلقة بعدد من الخيارات مثل المستقبل الوظيفى ، الزواج ، مكان السكن . ربما يؤدي إتخاذ قرار بمنع الطاقة النووية إلى خفض المخاطر الخاصة بالحوادث الإشعاعية ، ومن جهة أخرى الزيادة فى حرق الوقود البترولى يؤدي إلى الزيادة فى درجات الحرارة .<sup>6</sup>

المخاطرة هي ظرف أو وضع فى العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس ، وهي أيضا عبارة عن حالة يكون فيها إمكانية حدوث إنحراف عكسى عن النتائج المطلوبة ( أى حدوث نتائج غير مرغوبة ) ، والحدث غير المرغوب هو إنحراف عن نتيجة منشودة ومتوقعة ، فالنتيجة المنشودة

<sup>1</sup> John J. Mckeever . ((Control Self Assessment)) . Study System . 2007 .

without page no.

<sup>2</sup> عدنان النعيمي وآخرون . الإدارة المالية النظرية والتطبيق ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011م-1432هـ ، ص 135 .

<sup>3</sup> محمد سهيل الدروبي ، ورقة علمية ( إدارة المخاطر فى المصارف الإسلامية ) ، ص 1 .

<sup>4</sup> أ.د. عبدالوهاب نصر على ، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، مصر ، 2010م ، ص 181 .

<sup>5</sup> أ.د. عبدالوهاب نصر على ، المرجع السابق ، ص 457 .

<sup>6</sup> كندلر ، هيربرت كندلر ، المخاطرة ، الطبعة الأولى ، ترجمة باهر عبدالهادى . دار المعرفة للتنمية البشرية . المملكة العربية السعودية ، 1422هـ ، ص 11 .

والتي تكون إما متوقعة أو مأمولة تحوى التعرض للخسارة سواء كانت للفرد او الجماعة او منشآت الأعمال ، ومثال ذلك تعرض منزل الفرد أو مباني المنشآت للحريق ، وعندما نربط هذا الأمر بشركات التأمين فإننا نجد أن أخصائيو التأمين يتنبئون بمبالغ معينة لمقابلة تلك الخسائر الناتجة عن الحريق ويحصلون أقساط التأمين بناء على هذا التوقع ومبالغ الخسائر المتوقعة يعتبر النتيجة المنشودة التي تتوقعها شركات التأمين ، ويعتبر عدم التأكد هو المقياس التأمينى بالنسبة للشركات التي تعمل فى مجال التأمين .<sup>1</sup>

إن المخاطر حسب تعريف معيار المراجعة الداخلية الصادر من مجمع المراجعين الداخليين الأمريكى ، هى إحتمال تأثر المنشأة سلبيا نتيجة حدوث حادثة أو فعل معين .<sup>2</sup> المخاطر هى عدم التيقن من وقوع حدث ربما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنشأة ، وتقاس بإحتمالات وقوع الحدث والنتائج المتوقعة عند وقوع الحدث، و يجب مراعاة التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم المخاطر وهى :-

- التقييم على مستوى المؤسسة ، يشكل وظيفة مستقلة قائمة بذاتها ، وهو من مسئوليات إدارة المنشأة ، ويتمثل دور أنشطة المراجعة الداخلية فى تقديم تأكيد معقول يفيد بمدى فاعلية أنشطة إدارة المخاطر ، ويمكن أيضا أن يساهم المدقق الداخلى فى تأسيس هذه الإدارة .
- التقييم الذى يتم بواسطة أنشطة التدقيق الداخلية بهدف تحديد المخاطر التى تحتاج إلى التركيز عليها ، ويتم ترتيبها حسب الأولوية للمساعدة فى عملية إختيار المهام .
- تقييم المخاطر خلال مرحلة التخطيط بغرض تحديد الأنشطة الهامة التى يجب فحصها باعتبارها الأهداف المحتملة للمهمة المعينة .<sup>3</sup>

تعرف مخاطرة التشغيل بأنها " مخاطرة الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو قصور العمليات الداخلية والأفراد والنظم ، أو من أحداث خارجية " .<sup>4</sup>

## أنواع المخاطر :-

ممارسة الأعمال تستوجب إستثمار الإصول الخاصة بالمنشأة بهدف تحقيق الأرباح والنمو وفى حالة

<sup>1</sup> د . طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .  
<sup>2</sup> المركز العربى للتدريب والتنمية البشرية ((الإتجاهات الحديثة فى التدقيق والرقابة الداخلية - طريقة المراجعة الداخلية المبنية على تحليل المخاطر)) . الجزء العاشر . 2007م . صفحة 3 .  
<sup>3</sup> 1 جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ، ورقة علمية ، ((دور نشاط التدقيق الداخلى فى الحوكمة والمخاطر والرقابة - تخطيط مهام التدقيق )) ترجمة Powers Resources Corporation وآخرون ، بدون دار نشر ، الإمارات العربية المتحدة. الطبعة الأولى ، 2012 م ، الجزء الأول . القسم و ، ص 27.  
<sup>4</sup> روفيد . جوناثان روفيد، (2008م) إدارة مخاطر الأعمال ، الطبعة الأولى ، ترجمة علاء أحمد إصلاح ، مجموعة النيل العربية للنشر ، مصر ، ص 241 .

أن تسير الأمور فى المنشأة فى الإتجاه الغير مخطط له نتيجة لعدد من الأسباب فإن المستثمر يعانى من الخسارة ، وإمكانية حدوث هذه الخسارة تمثل مخاطرة ، فالمخاطر تتعدد تصنيفاتها حسب أسبابها وتأثيراتها ، وعلى أساس ذلك يمكن تصنيف المخاطر إلى مخاطر جوهرية ومخاطر بحتة ومخاطر ديناميكية ومخاطر إستاتيكية .<sup>1</sup>

كل أصناف المخاطر المذكورة سابقا تتضمن مخاطر مالية وغير مالية ، فالمخاطر المالية تتضمن العلاقة بين فرد أو منظمة وبين أصل أو توقع دخل قد يفقد أو لا يتحقق ، والمخاطر المالية لها ثلاثة عناصر هى :-

الفرد أو المنشأة المعرضة للخسارة ، والأصل أو الدخل الذى يتسبب عدم الحصول عليه خسائر مالية وخطر يمكن أن يسبب الخسارة .

ونذكر هنا مثلا للمخاطر المالية التى حدثت فى عام 1993م فى ذلك العام إجتاحت الفيضانات منطقة الوسط الغربى للولايات المتحدة الأمريكية فأصابت ملايين الأفدنة الزراعية وملايين المباني ونتج عن ذلك خسائر مالية لملاك الأراضى والمباني قدرت بمليارات الدولارات ، أما الخسائر الغير مالية فقد ظهر فى تدمير الحياة البرية بفقدان الأشجار والطيور وقد قلل ذلك من جودة الحياة بالنسبة لسكان تلك المناطق .<sup>2</sup>

يرى الباحث أن الفيضانات التى حدثت فى عام 1988م بالسودان قد كان نتيجتها مخاطر مالية تمثلت فى فقدان سكان المناطق المتأثرة لمنازلهم وممتلكاتهم مما سبب لهم الخسائر المالية مما أدى إلى نزوحهم من تلك المناطق ، أما الخسائر الغير مالية فقد تمثلت فى أن نزوحهم شكل بالعاصمة ما يسمى بالسكن العشوائى وهذه المناطق لاتوجد بها الخدمات الضرورية لحياة الإنسان مما أدى إلى تقليل جودة متطلبات الحياة فى تلك المناطق .

لقد ذكرنا سابقا أن المخاطر تنقسم إلى عدد من الأصناف و نتعرض لشرحها بشئ من التفاصيل فيما يلى :-

### المخاطر الديناميكية و الإستاتيكية:-

المخاطر الديناميكية هى المخاطر الناتجة عن حدوث تغييرات فى الإقتصاد ، و تنشأ من عوامل البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية ، فعوامل البيئة الخارجية مثل الصناعة ، التكنولوجيا ، المنافسين ، المستهلكين ، الإقتصاد ، فالتغييرات فى هذه العوامل لايمكن السيطرة عليها لأنها جميعا قادرة على إحداث خسائر مالية للمنشأة.

<sup>1</sup> د . طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

<sup>2</sup> د . طارق عبدالعال حماد ، المرجع السابق ، ص 24 .

أما العوامل الداخلية مثل القرارات الإدارية داخل المنشأة مثل إختيار المنتج ، كيفية إتمام عملية الإنتاج ، كيفية الحصول على التمويل ، طرق التسويق، كيفية التعامل مع الكادر البشرى ، فإذا نتج عن هذه القرارات توفير سلع أوخدمات يقبلها السوق بسعر كاف فإن المنشأة سوف تحقق الأرباح ، أما إذا لم يحدث ذلك فإن المنشأة قد تعاني من الخسارة .

المخاطر الإستراتيجية هي المخاطر التي تنتج حتى لو لم تحدث تغييرات فى الإقتصاد والتكنولوجيا وأذواق المستهلكين ، ومثال لهذه المخاطر مخاطر الطبيعة مثل الزلازل والأمطاروالسيول ، وأيضا مثال لهذه المخاطر يتضح فى عدم نزاهة بعض العاملين ببعض المنشآت مما ينتج عن ذلك السرقة والتزوير مما يؤدي إلى ان تنكبد تلك المنشآت الخسائر المالية المتمثلة فى تدمير الأصل أو حدوث تغيير فى ملكيته أو حيازته ، ونسبة لأن هذه المخاطر قابلة للتنبؤ(بعض الشئ ) فإنها تصلح للمعالجة بواسطة شركات التأمين أكثر من المخاطر الديناميكية

#### **المخاطر المضاربية و المخاطر البحتة:**

المخاطر المضاربية تصف موقفا يحمل إمكانية مكسب أو خسارة ، فمثلا صاحب المشروع او صاحب راس المال يواجه مخاطر مضاربية سعيا وراء تحقيق الأرباح ، ولكن ربما يضيع راس المال اذا لم يتقبل السوق المنتج بسعر كاف لتغطية التكاليف .

المخاطر البحتة هي وصف للمواقف التي تنطوى فقط على فرصة الخسارة أو اللاخسارة ومثال ذلك فالشخص الذى يشتري سيارة يواجه إمكانية أن يحدث للسيارة شئ يتلف السيارة أو يدمرها ، والنتيجة المحتملة هي الخسارة واللاخسارة ، وغالبا يتم التأمين ضد هذه المخاطر .

#### **المخاطر الأساسية ( الجوهريّة ) والمخاطر الخاصة**

المخاطر الأساسية(الجوهريّة) هي المخاطر الجماعية التي تتسبب فيها ظواهر إقتصادية واجتماعية وسياسية ، هذه المخاطر تؤثرعلى شرائح كبيرة من السكان أو حتى على كل السكان ومثال ذلك الحرب ، الزلازل ، التضخم ، الفيضانات.

أما المخاطر الخاصة فهي الأحداث الناتجة عن الأفراد وتؤثر فى الأفراد وليس على المجموعة ككل ، ومثال هذه المخاطر إحتراق منزل شخص ما أو السطو على بنك<sup>1</sup> .

لقد إزدادت المخاطر وتتنوعت عبر حقب التاريخ وحاول الإنسان إبتكار إستجابات مناسبة لهذه المخاطر ، ونتيجة لذلك ظهرت مجموعة من العقود الإجتماعية توضح كيفية التي يتم بها التصدى للمخاطر وتوضح ايضا من الذى يتحمل الخسائر الناتجة عن المخاطر . نسبة لأن المخاطر

<sup>1</sup> د . طارق عبدالعال حماد ، مرجع سابق ، ص 27 .

الجوهرية تحدث لظروف خارجة بدرجة أو أخرى عن نطاق سيطرة الأفراد الذين يعانون من الخسائر ، ولأنها ليست خطأ أى شخص ( زلازل ، امطار ، عاصفة ) فيعتقد أن المجتمع هو المسئول عن التعامل مع هذه المخاطر ، ومثال لهذه التدابير أن الحكومات يعتبر أهم الأغراض التي يجب عليها أن تحققها هو ضمان أمن المواطن .<sup>1</sup>

### تصنيفات المخاطر البحتة :-

يوجد عدد من المخاطر البحتة التي تواجه الأفراد والمنشآت لذلك سنستعرض جزء من هذه التصنيفات كما يلي :-

**المخاطر الشخصية :** هي احتمالية فقد أو خسارة الدخل أو الإصول نتيجة فقدان القدرة على كسب الدخل ومثال ذلك التعرض للحالات الآتية : ( الوفاة ، الشيخوخة ، المرض أو العجز ، البطالة ).

**مخاطر الملكية**

هي تعرض الممتلكات للتلف أو السرقة مما يؤدي إلى الخسائر ، وهذه الخسائر تنقسم الى نوعين ، النوع الأول هو خسائر الملكية ومثال ذلك عندما يحدث حريق ويدمر المبنى فإن مالك المبنى يخسر قيمة المبنى وتسمى هذه الخسائر بالخسائر المباشرة ، أما النوع الثاني فهو الخسائر الناتجة عن عدم إستخدام المبنى أثناء فترة إعادة إنشائه فيفقد المالك المأوى وتفقد المنشأة الدخل الذى كانت ستكسبه من وراء إستخدام المبنى وهذه الخسائر تسمى خسائر إستخدام الملك .

### مخاطر المسؤولية أو ( الإلتزام )

هي الإصابات المتعمدة والغير متعمدة التي تلحق بالأشخاص الآخرين ، أو التلف أو الأضرار التي تصيب ممتلكاتهم نتيجة الإهمال بواسطة طرف آخر ، وتنص القوانين على أن من يتسبب في هذه الأضرار يعتبر مسئولاً عن الضرر الذى حدث ، إضافة لذلك فإن صاحب العمل يكون مسئولاً عن تصرفات أو سهو الموظفين والوكلاء ويمكن أن يكون مسئولاً عن إهمالهم وتقصيرهم عليه فإن مخاطر المسؤولية هي إمكانية خسارة الإصول الحالية أو الدخل المستقبلى نتيجة للأضرار أو المسؤولية القانونية الناشئة عن إساءة مقصودة أو غير مقصودة ، أو التعدى على حقوق الآخرين

**المخاطر الناشئة عن فشل الآخرين :-**

هي فشل شخص فى الوفاء بالالتزام تجاه شخص آخر مما يؤدي الى حوث خسائر ، ومثال ذلك

<sup>1</sup> د . طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

فشل المقاول فى استكمال مشروع معين فى الموعد المحدد او فشل المدين فى سداد إلتزاماته فى الزمن المحدد.<sup>1</sup>

لقد ورد فى كتاب ( الإدارة المالية النظرية والتطبيق ) (للدكتور عدنان النعيمى وآخرون) أن على صانعى القرارات المالية الأخذ فى الحسبان كل من العائد المتوقع والمخاطرة الناجمة عن الإستثمار، وفى حالة تقييم أى إستثمار على المدير المالي أن يضع فى الإعتبار مختلف أنواع المخاطر مثل مخاطر التدفقات النقدية، مخاطر المبيعات، مخاطر القوة الشرائية، مخاطر العملة. مخاطر التدفقات النقدية تشمل مخاطرة المبيعات والمخاطر التشغيلية والمخاطر المالية .

مخاطرة المبيعات هى درجة الإلتأكد المرتبطة بعدد الوحدات من السلعة أو الخدمة التى يمكن بيعها وأسعار بيعها، أما المخاطر التشغيلية فهى عدم التأكد المرتبط بمزيج التكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة، والمخاطر المالية هى الإلتأكد الناجم من قرارات المنشأة فى التمويل . مخاطر القوة الشرائية هى الإلتأكد المترام مع التغير فى قيمة العملة فى حالة معدلات التضخم الأعلى تكون مخاطرة القوة الشرائية أعلى .

مخاطرة العملة هى الإلتأكد الناتج من التغيرات فى أسعار الصرف، فإذا كانت هناك تدفقات نقدية بعملات أخرى غير العملة المحلية فإن قيمة تلك التدفقات النقدية تعتمد على سعر الصرف بين المحلية وبين العملات الأجنبية.<sup>2</sup>

المخاطر التى تتعرض لها المنشآت الصناعية تتمثل فى الآتى :-

- التغيرات فى النمو على المدى الطويل، وتشمل :

(أ) التغيرات فى الخصائص السكانية . (ب) التطور فى الحاجات .

(ج) التغيرات فى الموقع النسبى للبدائل . (د) التغيرات فى موقع المنتجات المتكاملة .

(هـ) التغيرات المتعلقة بالمشتريين . (و) تغيير المنتج .

التغيرات فى شرائح المشتريين، التطورات فى خبرات المشتريين، عدم الثقة فى المنتج .

إنتشار المعلومات التى كانت مملوكة حصريا، التغير فى تراكم الخبرات (معدل دوران العمل) .

التوسع أو التقلص فى حجم العمل، التغيرات فى تكاليف المدخلات، التغيرات فى أسعار الصرف،

الإبتكار أو عدمه فى المنتج، وأساليب التسويق، والعمليات التشغيلية، التغيرات فى السياسات

الحكومية، دخول منشآت جديدة إلى الصناعة أو الخروج منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د . طارق عبدالعال حماد، المرجع السابق، ص 30

<sup>2</sup> عدنان النعيمى وآخرون . مرجع سبق ذكره، ص 135 - 151 .

<sup>3</sup> جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ((مهارات إدارة الأعمال - الإدارة الإستراتيجية))

حسب ماورد فى الورقة العلمية الصادرة من معهد المراجعين الداخليين الأمريكى ، بعنوان ( مهارات إدارة الأعمال ) فإنه ينبغى على الشركات أن تحدد وتقييم المخاطر والتحديات التى تواجهها على المستوى العالمى فى ظل العولمة والسعى على تحقيق القدر المعقول الذى يحقق لها أهدافها ، فالتحديات العالمية تتمثل فى الآتى :-

(أ) إنشاء عمليات فى البلدان الأجنبية ، والعمل فى ظل ظروف بها كثير من التغييرات من حيث القوانين والعادات والتقاليد وشروط السوق وسعر العملة وخلافه .

(ب) إدارة العمليات فى ظل ثقافات مختلفة بدرجة كبيرة عن ثقافة البلد الأم .

(ج) إقامة علاقات جديدة مع موردين جدد (اجانب) والتى ربما تواجه صعوبة فى التكيف مع هؤلاء الأجانب .

كما أنها ستواجه متطلبات الدخول للسوق العالمية والى عدد من العوامل هى :-

العوامل التجارية :- قنوات التوزيع ، التعديل المطلوب على المنتجات .

العوامل القانونية :- الأنظمة النافذة ، مسائل الأمن القومى .

العوامل الفنية :- المقاييس المطلوبة ، اللغة ، النقل .

العوامل الثقافية :- الأذواق ، الأعراف الإجتماعية ، أشكال السلوك .

العوامل الضريبية :- إتفاقيات منع الإزدواج الضريبى بين البلدان .

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه ، فإنه يجب على الشركات أن تحدد وتقييم المخاطر المتعلقة

بالأسواق الداخلية التى تعمل فيها ، والمخاطر تتمثل فى الآتى :-

### **المخاطر السياسية Political Risk**

هى إحتمالية أن تؤثر القوى السياسية تأثيرا سالباً على المنشأة ، ويتضمن ذلك النزعة الوطنية

الإرهاب ، الحروب .

### **المخاطر الإقتصادية Economic Risk**

تعنى إحتمال أن تؤثر السياسات الإقتصادية تأثيرا معاكسا على المنشأة ، ومثال ذلك قضايا

العملة والضرائب والتضخم ومراحل الدورة الإقتصادية .

### **المخاطر التشغيلية Operational Risk**

هى عدم التأكد المتعلق بالأحداث غير المالية والتى يمكن أن تؤثر على المنشأة تأثيرا سالباً

مثل عدم كفاءة وعدم فاعلية إدارة المنشأة.

## المخاطر البيئية Environment Risk

تعنى عدم التأكد والخطورة المتعلقة بتأثير الكوارث البيئية المحتملة ، تشمل ذلك الزلازل والفيضانات والأعاصير.<sup>1</sup>

لقد أورد الموقع الإلكتروني Cika – multiservices .be 4 marketing .com

أن المخاطر التي يتعرض لها العمال في المنشآت الصناعية تشمل الآتي :-

### المخاطر الطبيعية :-

(أ) الحرارة الشديدة : ينتج عنها الإغماء ، ضربة الشمس ، تقلص العضلات .

(ب) البرودة الشديدة : يتعرض لها عمال مصانع الثلج .

(ج) الإضاءة الشديدة : العاملين في مجال اللحام تصيبهم عتامة العين .

(د) ضغط الهواء : يتعرض له عمال المناجم .

(هـ) الضوضاء : ينتج عنها إصابة الأذن بالأمراض

(و) الإشعاعات: تؤثر على صحة الإنسان .

### المخاطر الكيماوية :-

إستنشاق الأتربة والغازات الملوثة بالمواد الكيماوية ينتج عنها أمراض مثل تسمم الدم والحساسية

### المخاطر الهندسية :-

(أ) مخاطر الأعمال الصناعية(ب) مخاطر الأعمال الإنشائية. (ج) مخاطر أعمال النقل والشحن والتفريغ .

السلبية :- هي عدم إستخدام معدات الأمن الصناعي مما يسبب الإصابات.<sup>2</sup>

لقد أوضح (الدكتور حسين عمر) في كتابه ( الإستثمار والعولمة ) صفحة 13-17 أن مخاطر

الإستثمار هي عدم التأكد من تحقيق العائد من الإستثمار وتنقسم إلى قسمين هما :-

### أولا : المخاطر النظامية :

هي المخاطر المتعلقة بالسوق وحركته ، ومخاطر العوامل الطبيعية والعوامل السياسية ، فهذه

---

1 جمعية المدققين الداخليين الأمريكية (( مهارات إدارة الأعمال- بيانات العمل العالمية)) ، الجزء الرابع ، القسم ب 2012م ، ص ص 16 - 17 .

<sup>2</sup> www . Cika – multiservices .be 4 marketing .com

المخاطر عندما تحدث فإنها تؤثر على جميع مجالات وقطاعات الإستثمار

### ثانيا : المخاطر الغير نظامية

هى المخاطر المتمثلة فى التغيرات فى أسعار الفائدة ، وتدهور العمليات الإنتاجية، ومن هذه المخاطر :-

(أ) مخاطر العمل :- هى الفشل فى عمل معين وعدم تحقيق أهداف الإستثمار .

### (ب) مخاطرة السوق

هى مخاطر تنتج عن التغيير العكسى فى أدوات الإستثمار أو الضمانات ، وذلك لتقلب أوضاع السوق .

### (ج) مخاطرة السعر

هى مخاطرة الدخول فى إستثمارات ذات أسعار فائدة منخفضة فيحدث بعد ذلك إرتفاع فى أسعار الفائدة .

### (د) مخاطر القوة الشرائية

هى مخاطر ناتجة عن أسعار السلع والخدمات مما يؤدي إلى إنخفاض قيمة النقود .<sup>1</sup>  
تناولت الدراسة فى الصفحات السابقة أنواع المخاطر وفيمايلى نتناول الآثار المترتبة على المخاطر والتي من ضمنها :-

- قرار خاطئ نتيجة إستخدام معلومات خاطئة أو معلومات لايمكن الإعتماد عليها .
- حفظ سجلات خاطئة وحسابات غيرملائمة وتقارير مالية مضللة .
- عدم وجود الرقابة الكافية على أصول المنشأة .
- عدم قناعة العملاء بالمنتج أو الخدمة مما يؤثر على سمعة المنشأة .
- عدم الإلتزام بالقوانين والخطط والسياسات والإجراءات .
- الحصول على موارد بطريقة غير إقتصادية أو إستخدامها بطريقة تنقصها الكفاءة والفعالية .
- عدم إنجاز الأهداف المنشودة .<sup>2</sup>

يبدو للباحث أن التطور الذى حدث فى مجال التكنولوجيا وأنظمة تقنية المعلومات أدى إلى العديد من الفوائد منها سهولة الحصول على المعلومة مما يساعد على عملية إتخاذ القرارات على

---

1 رواح عبدالله السيد محمد .((تقدير نموذج الإستثمار الكلى فى السودان)) للفترة 1985 - 2009 م رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمى ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2011م ، ص 24 .

<sup>2</sup> المركز العربى للتدريب والتنمية البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 4 .

كافة المستويات ، وأيضاً المساعدة فى تحسين مستوى السلعة أو الخدمة ، وزيادة مستوى رضا الزبائن ، ولكن توجد عدد من المخاطر المتعلقة بإستخدام هذه الأنظمة تتمثل فى المخاطر المادية والمخاطر البيئية والمخاطر الرقمية . فيما يلى نتناول هذه المخاطر حسب التفاصيل أدناه :-

#### أولاً :- المخاطر المادية

هى المخاطر التى تنشأ نتيجة الإنتهاكات المقصودة أو غير المقصودة وتشمل :-  
إلحاق الضرر بالأجهزة أو الوثائق ، أو سرقتها أو تخريبها . الكشف عن المعلومات الحساسة .  
تعديل الأجهزة أو المعلومات ، الإختلاس ، الإحتيال ، الإبتزاز ، الدخول الغير مسموح به ،  
إساءة إستخدام مصادر معالجة البيانات .

#### ثانياً :- المخاطر البيئية

الحريق ، الكوارث الطبيعية : مثل الزلازل والبراكين والفيضانات والأعاصير .  
إنقطاع الكهرباء أو ضعفها ، حدوث تغيرات فى التيار الكهربائى ، الصدمات الكهربائية .  
مخاطر المياه كالفيضانات ، أنابيب المياه المكسورة . المخاطر السياسية : مثل الحروب  
والتفجيرات .

#### ثالثاً :- المخاطر الرقمية

التلاعب بالبيانات : وهو تغيير البيانات قبل إدخالها إلى الحاسوب .  
برنامج حصان طروادة : وهو برنامج إحتيالى يتم إخفاؤه ضمن برنامج مرخص ويعمل كلما تم  
تشغيل ذلك البرنامج .  
الفيروسات : هى جزء من برنامج أو شفرة ( أى ليست برنامجاً مستقلاً) يضاعف نفسه عن الإرتباط  
ببرنامج آخر ، فالفيروسات تصيب البرامج القابلة للتنفيذ  
الدودة : هى برنامج خبيث يدمر البيانات ، أو يستخدم موارد الحاسوب او الإتصال الهامة ، تعمل  
بشكل مستقل ( عكس الفيروس)  
التقريب الحسابى : سحب مبالغ صغيرة من الحسابات المصرفية المحوسبة وإيداعها فى رصيد من  
يقوم بهذه العملية .

القنابل الرقمية : هى برامج أو شفرات خبيثة تشبه الفيروسات لكنها لا تستطيع أن تنسخ نفسها.

تسريب المعلومات : الحصول على المعلومات بطريقة غير مرخصة .

الهجمات اللا تزامنية : هجمات يتم من خلالها البيانات عندما تكون متاحة للإرسال .

إستغلال الآخرين : هى عملية يتم بموجبها تتبع شخص مصرح له الدخول ، وتتم بطريقتين الأولى

عبر باب أو مدخل (ماديا) أما الثانية فتكون إلكترونيا عبر وصلة ما ، والهدف من الطريقتين هو تأمين وصول غير مرخص .

رفض تقديم الخدمة : عبارة عن هجوم خبيث يهدف لعرقلة تقديم الخدمة إلى المستخدمين الشرعيين أو لرفض تقديمها .

التنصت : التنصت على المعلومات الواردة عبر خطوط الإتصالات .<sup>1</sup>

### مخاطر الأجهزة الإلكترونية على الإنسان :-

توجد آثار بدنية ونفسية قصيرة المدى وطويلة المدى ، فالقصور المدى تشمل :-  
آلام العين ، القلق النفسى ، ضعف التركيز . أما المخاطر طويلة المدى فتتمثل فى آلام العضلات والمفاصل والعمود الفقرى ( الرقبة ، أسفل الظهر ، الرسغ ) الأرق ، زيادة الوزن ، الانفصال النفسى عن عالم الواقع ، المخاطر الإشعاعية الصادرة عن الشاشات ، وتأثيرات المجالات المغنطيسية الناتجة عن الدوائر الكهربائية والإلكترونية .<sup>2</sup>

لقد ورد فى الموقع الإلكتروني Cksu .com أن من ضمن المخاطر التى يتعرض لها مستخدم الأجهزة الإلكترونية ما يعرف بمتلازمة الكمبيوتر ، وهى مجموعة من الأمراض تصيب العين وتشمل قصر النظر ، ضبابية العين ، الإرهاق الذى يصيب العين ، وربما تصل الحالة إلى الإصابة بالمياه الزرقاء .<sup>3</sup>

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا فهناك مخاطر تتمثل فى إصابة الإنسان بألم حاد فى الرقبة والكتفين ، وأيضا فإن قضاء الوقت الطويل فى عالم الخيال الإلكتروني يؤدى إلى الآتى :-  
الدوخة ، تشويش الأفكار ، الأرق ، النرفزة ، فقدان المهارات ( العلاقات ) الإجتماعية ، زيادة الامبالاة بالمستقبل .<sup>4</sup>

يرى الباحث أن عمليات التنصت التى نفذها الحزب الحاكم على محادثات الحزب المنافس ، و التى حدثت فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عهد الرئيس نكسون و سميت بفضيحة وتر قيت تعتبر أشهر فضيحة تنصت وقد أدت إلى أن يتقدم الرئيس نكسون بإستقالته وأيضا تزامن كتابة هذه الجزئية من الدراسة بظهور إقرار وكالة الأمن القومى الأمريكية بالتجسس على 35 زعيم

<sup>1</sup> جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ((تحليل الأعمال وتكنولوجيا المعلومات)) ترجمة Powers Resources Corporation وآخرون ، الإمارات العربية المتحدة. الطبعة الأولى ، الجزء الثالث ، القسم ه ، 2012م ، ص ص 32 - 38 .

<sup>2</sup> http : // www . ar . wikipedia . org .

<sup>3</sup> www . http : // cksu . com

<sup>4</sup> www . http : // . al-rsalah . com

فى أنحاء العالم وذلك حسب ما أوردته صحيفة آخر لحظة بالعدد رقم 2567 بتاريخ 2013/10/29م صفحة 2 ، وذلك نقلا عن ( برلين - وكالات ) .

### عوامل المخاطر :-

لقد ورد فى الورقة العلمية الصادرة من المركز العربى للتدريب والتنمية البشرية ، والتى بعنوان (( **الإتجاهات الحديثة فى التدقيق والرقابة الداخلية** )) أن عوامل المخاطر هى الخصائص التى يتم إستخدامها لتعريف الأهمية النسبية المتعلقة بالظروف والأحداث التى قد تحدث وتؤثر سلبا على المنشأة، وهذة العوامل قد تشمل :-

المحيط الأخلاقى ، والضغط المفروضة على الإدارة بغرض تحقيق أهداف المنشأة ، مدى كفاءة ونزاهة العاملين ، حجم الأصول ، وحجم السيولة ، وحجم المعاملات ، الظروف المالية والإقتصادية ظروف المنافسة ، درجة تعقيد النشاطات . تأثيرات العملاء والموردين ، درجة وجود أنظمة المعلومات على الحاسب الآلى، الإنتشار الجغرافى للعمليات، مدى ملاءمة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ، التغييرات التنظيمية والتقنية، تقديرات الإدارة والتقديرات المحاسبية .<sup>1</sup>

عندما تدرك المنشأة أهمية معرفة الآثار الناتجة عن المخاطر، وتدرك عوامل المخاطر والتى تعتبر خصائص يتم إستخدامها للتعرف على الأهمية النسبية المتعلقة بالظروف والأحداث التى يكون لها آثار سلبية على المنشأة ، فيجب عليها أن تحدد النشاطات التى يتم إخضاعها للمراجعة والتقييم ، فالنشاطات التى يتم مراجعتها وتقييمها تشمل الآتى :-

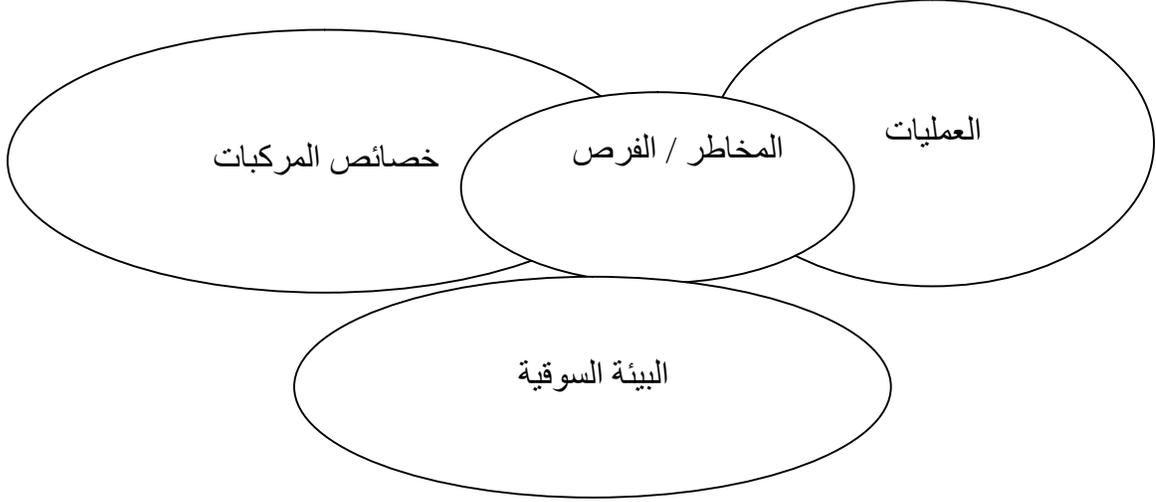
السياسات والإجراءات والتطبيقات . مراكز التكلفة ، مراكز الربحية ، مراكز الإستثمار .  
أرصدة حسابات الأستاذ العام . أنظمة المعلومات ( يدوية وآلية ) . العقود ذات المبالغ الكبيرة .  
الوحدات التنظيمية ، مثل خطوط الإنتاج . الوظائف ، مثل المشتريات ، التسويق ، الإنتاج ، المالية ، معالجة البيانات آليا . أنظمة المعاملات للنشاطات ، مثل التحصيل ، المدفوعات ، المخزون .  
القوانين والأنظمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز العربى للتدريب والتنمية البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

<sup>2</sup> المركز العربى للتدريب والتنمية البشرية ، المرجع السابق ، صفحة 9 .

## شكل رقم ( 1 )

### عوامل الفرص والمخاطر لمشروعات المركبات



المصدر :- روفيد ، جوناثان روفيد ، (2008م) إدارة مخاطر الأعمال ، الطبعة الأولى ، ترجمة علاء أحمد إصلاح مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة ، 2008م ، ص 136.

الشكل السابق يوضح أن المخاطر التي تهدد مشروعات المركبات والفرص التي تحقق لها العوائد تتمثل في مدى جودة المنتجات والبيئة السوقية المحيطة والأنشطة في تلك المنشآت . يرى الباحث أن أكبر الآثار المترتبة على المخاطر الكارثية هو تعرض المنشأة للإفلاس مما يتسبب في خروجها من السوق ، وهذا يعنى أن عدم إدراكها للإجراءات الخاصة بالتعامل مع المخاطر أدى إلى عدم تمكنها من تحقيق معايير التميز .

يرى الباحث أن أكبر الآثار المترتبة على المخاطر الكارثية هو تعرض المنشأة للإفلاس مما يتسبب في خروجها من السوق ، لذلك فيجب على المنشآت أن تحدد المخاطر وتضع لها برنامج أسبقية حسب أهميتها النسبية والتي يتم تحديدها بواسطة تحليل عوامل المخاطر .

### مفهوم إدارة المخاطر :-

لقد ورد في كتاب ( إدارة مخاطر الأعمال ) لمؤلفة (جوناثان روفيد - ترجمة علاء أحمد إصلاح )، أن الإتحاد الدولي لجمعيات إدارة المخاطر والتأمين عرف إدارة المخاطر بأنها العملية التي تتصدى بها المنظمات بشكل منهجي للمخاطر المتعلقة بنشاطها وذلك بهدف تحقيق المنافع الدائمة وتحقيق القيمة القصوى للأنشطة و تسمى هذه العملية :-

## (( Enterprise Risk Management (ERM) )) إدارة مخاطر المشروعات

وهي عملية منضبطة ومتسقة تشمل كافة المنظمة ، وتتضمن الخطوات الآتية :  
**تحديد المخاطر وتقييمها** :- تحديد المخاطر الهامة وإنشاء سجلات وخرائط لها وإجراء تحليل كمي ونوعي لدرجة التعرض للمخاطر .  
**إستراتيجيات تخفيف المخاطر** :- هذه الإستراتيجيات تعتبر لب عملية إدارة المخاطر ، وهي خطط العمل التي تضمن نجاح تطبيق الأعمال .  
**نقل المخاطر المتبقية** :-

بعد تقييم وتنفيذ إستراتيجيات تخفيف المخاطر يتم إدارة المخاطر المتبقية بفاعلية وذلك بالتحوط ونقل المخاطر لطرف ثالث عبر التأمين بهدف تحقيق أفضل تغطية ممكنة للمخاطر وبأقل تكلفة نقل ممكنة .

### تقارير المخاطر :-

القدرة على إعداد التقارير عن المخاطر ورفع هذه التقارير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة .

### المتابعة :-

الهدف من المتابعة هو ضمان الإلتزام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر ومدى فعالية هذه السياسات والإجراءات .<sup>1</sup>

إدارة المخاطر هي الإدارة التي تتبع طرق تستطيع عبرها تعريف الأحداث الهامة ، ثم تقييمها وإدارتها ووضع الآليات الخاصة بالرقابة عليها ، وذلك بغرض تزويد المنشأة بتأكيد معقول يتعلق بإمكانية تحقيق الأهداف .<sup>2</sup>

إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية مستمرة ومتسقة ومنظمة تشمل كل المنظمة ويتم فيها تحديد وتقييم المخاطر ، وأيضا يتم فيها إعداد التقارير الخاصة بعمليات الإستجابة للمخاطر والتقارير المتعلقة بالفرص والتهديدات التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة .<sup>3</sup>

إدارة المخاطر هي العملية التي يتم من خلالها تحديد ، وتقييم ، وإدارة ، ورقابة الحالات أو الأحداث المحتملة بغرض توفير توكيد مقبول بخصوص تحقيق المنظمة لأهدافها .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جوناثان روفيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

<sup>2</sup> John J. Mckeever . previous refrence . without page no..

<sup>3</sup> أ . د . عبدالوهاب نصر على ، مرجع سبق ذكره ، 2010م ، ص 169 .

<sup>4</sup> أ . د . عبدالوهاب نصر على ، مرجع سبق ذكره ، ص 457 .

فى العام 2004م أصدر مجمع المراجعين الداخلين بالمملكة المتحدة تعريف إدارة المخاطر بأنها " عبارة عن عملية منظمة ، ومستمرة ، ومتسقة عبر المنظمة ككل ، وتهدف لتحديد وتقييم ، وتحديد مستوى الإستجابة ، والتقارير عن الفرص والتهديدات التى تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة . " <sup>1</sup>

إدارة المخاطر الإستراتيجية هى تقنية تستعمل لنشر نظرة منظمة لإدارة الخطر الإستراتيجى ، ووصف الأحداث والاتجاهات الخارجية التى ربما أدت إلى إعاقة مسيرة نمو المنشأة وتدمير قيمة الأسهم . <sup>2</sup>

لقد أوضح (الأستاذ الدكتور عبدالوهاب نصر على) فى كتابه (المراجعة الداخلية وإدارة الخطر) أن عملية إدارة المخاطر وفعاليتها تتمثل فى إدراج الأهداف داخل رسالة المنظمة . والإستجابة الملائمة للمخاطر للوصول بها إلى المستوى المقبول . ثم تحديد وتقييم المخاطر الجوهرية ، والحصول على المعلومات المتعلقة بالمخاطر ، وتوصيلها فى الوقت الملائم عبر مستويات المنظمة ككل ، وذلك بهدف تمكين مجلس الإدارة والإدارة والعاملين من القيام بمسئولياتهم .

كما بين نفس الكاتب فى معرض إستعراضه لواجبات المراجعة الداخلية ، بانه مطلوب من المراجعة الداخلية تقييم مدى تعرض المنظمة للمخاطر المرتبطة بالحوكمة ( الضبط المؤسسى كما تسمى فى المصارف ) والعمليات ، وأنظمة المعلومات فيما يتعلق بالآتى :-

(أ) نزاهة المعلومات المالية والتشغيلية . (ب) فعالية وكفاءة العمليات .

(ج) المحافظة على الأصول . (د) الإلتزام بالقوانين والتشريعات والتعاقدات . <sup>3</sup>

إدارة المخاطر هى طريقة لتعريف وتقييم وإدارة ورقابة الأحداث الهامة بغرض تقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشأة ، وتقاس المخاطر بدرجة الإحتمالية ودرجة أثرها . <sup>4</sup>

إدارة مخاطر المنشأة عبارة عن عملية منسجمة ومنظمة ومستمرة الهدف منها هو تحديد الفرص والمهددات فى جميع أقسام المنشأة،والتي تؤثر على تحقيق الأهداف، وتقييم تلك الفرص والمهددات ووضع الإجراءات الخاصة بها ، إن إدارة مخاطر المنشأة لا تضمن تحقيق الأهداف ، ولكنها تعمل على تحديد العوامل التى ربما تؤدى إلى عدم تحقيق تلك الأهداف ، وعليه فإن

<sup>1</sup> أ.د. عبدالوهاب نصر على ، المرجع السابق ، ص 186 .

<sup>2</sup> مبارك الخليفة الحسين ((إدارة المخاطر - ملانمة المخاطر لعائد راس المال )) مجلة دائرة شئون جباد، السودان، 2011 م ، ص 4 .

<sup>3</sup> أ.د. عبدالوهاب نصر على ، المرجع السابق ، ص ص 21- 22 .

<sup>4</sup> James K. Kincaid and others . ((Control Selfe Assessment)) . 2006 . page 136 .

المنشآت تختلف فى الإستجابة لتلك المخاطر وذلك إعتقادا على درجة تقبل المخاطر بواسطة كل منشأة .

يعتبر مدير إدارة المخاطر هو الشخص المسئول عن متابعة المخاطر فى المنشأة ، ويشكل أحد العناصر الهامة فى فريق إدارة المخاطر .

يوجد عدد من الأطراف التى تلعب دورا هاما فى عملية إدارة المخاطر وفق مايلى :-

الإدارة المباشرة : تكون معرفتها بالمخاطر منحصرة فى المجال الذى تعمل فيه داخل المنشأة.

الإدارة العليا : تقوم بدور الإشراف على عملية إدارة المخاطر

التدقيق الداخلى: تنحصر مسئولية فى تقديم تأكيدات بخصوص عمل القسم الخاص بإدارة

المخاطر ولكنه ليس مسئولا عن إدارة ذلك القسم .<sup>1</sup>

لقد ورد فى كتاب ( إدارة المخاطر - أفراد - إدارات - شركات - بنوك ) (للدكتور طارق عبد

العال حماد) التعريف التالى لإدارة المخاطر:-

" إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمى للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق

توقع الخسائر العارضة المحتملة ، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث

الخسارة أو الأثر المالى للخسائر التى تقع إلى الحد الأدنى " .<sup>2</sup>

لقد تم إستخدام مصطلح إدارة المخاطر منذ الخمسينيات من القرن الماضى إلا أن الوظيفة ذاتها

عرفت منذ عام 1916م ، فقد قسم (هنرى فايول) (وهو يعتبر من العلماءالفرنسيين المشهوريين فى

علم الإدارة) كل الأنشطة الصناعية إلى ستة وظائف بما فى ذلك وظيفة أسماها - فايول الأمن -

وهى تشبه المفهوم الحديث لإدارة المخاطر، فوظائف فايول الستة هى :-

الأنشطة الفنية : تشمل الإنتاج والتصنيع .

الأنشطة التجارية : تشمل عمليات الشراء والبيع .

الأنشطة المالية : تتضمن عمليات إيجاد مصادر راس المال وإدارة التدفقات النقدية .

أنشطة الأمن : مثل حماية الممتلكات وحماية الأفراد .

الأنشطة المحاسبية: وتحتوى على تسجيل وتحليل المعلومات المالية .

الأنشطة الإدارية : وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والتحكم .

<sup>1</sup> جمعية المدققين الداخليين الأمريكية (( دور نشاط التدقيق الداخلى فى الحوكمة والمخاطر والرقابة)) مرجع سبق ذكره ، الجزء الأول ، القسم ه ، ص 17 .

<sup>2</sup> د . طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 .

الوظيفة الرابعة والتي توضح أنشطة الأمن وتشمل حماية الممتلكات والأفراد تتفق بشكل وثيق إلى حد ما مع الفهم الحالي لإدارة المخاطر ، فقد أوضح (فايول) الآتى :-  
إن الغرض من هذه الوظيفة هو حماية الممتلكات والأفراد من السرقة والحرائق والفيضانات وإنقاذ الإضطرابات والجرائم ، وبشكل عريض جميع الإضطرابات الإجتماعية أو الإضطرابات الطبيعية التي يحتمل أن تهدد بالخطر تقدم المنشأة أو حتى بقاءها ، إنها بمثابة كلب الحراسة بالنسبة للمنشأة المكونة من شخص واحد ، وبمثابة الشرطة أو الجيش بالنسبة للدولة . إنها بوجه عام كل التدابير التي يمكن أن تحقق الأمن للمشروع التجارى وتمنح السكينة وراحة البال للأفراد العاملين فيه " .<sup>1</sup>

إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية يتم بموجبها تعريف وتقييم وإدارة ورقابة الأحداث والحالات الهامة لإعطاء تأكيد معقول يتعلق بتحقيق أهداف المنشأة .<sup>2</sup>  
إدارة المخاطر هي ممارسة لعملية إختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة بهدف التقليل من اثر معين على المنشأة . وكما هو معلوم فلا يمكن تجنب أو تقليل كل المخاطر نسبة لوجود عوائق عملية ومالية لذلك فالمنشآت تتحمل مستوى معين من المخاطر بهدف الإستمرارية فى العمل وتحقيق العوائد .<sup>3</sup>

إن أنشطة المراجعة الداخلية يجب عليها أن تساعد إدارة المنشأة فى عمليات تعريف وتقييم المخاطر ، كما يجب عليها المساعدة فى تحسين إدارة المخاطر والمساعدة فى تحسين أنظمة الرقابة ومن ضمن واجبات أنشطة المراجعة الداخلية تقييم التعرض للمخاطر والذي يتعلق بالمجالات الآتية حقيقة ونزاهة المعلومات المالية ومعلومات العمليات ، فاعلية وكفاءة العمليات ، وحفظ الأصول . والإلتزام بالقوانين واللوائح والعقود .

إدارة مخاطر المشروع تعنى مايلى :-

هي عملية يقوم بها مجلس إدارة المنشأة ، والإدارة ، وأشخاص آخرين مشاركين فى وضع وضع إستراتيجية المنشأة ، هذه العملية تصمم لتعريف الأحداث الهامة التي ربما تؤثر على مستوى المخاطر التي يمكن للمنشأة تحملها ، والهدف من ذلك هو إعطاء تأكيد مقبول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف . وهذا التعريف يوضح المبادئ الأساسية لإدارة مخاطر المشروع والتي تتمثل فى الآتى:

<sup>1</sup> د . طارق عبدالعال حماد ، \_المرجع السابق . ص 57.

<sup>2</sup> James K. Kincaid and others. previous reference. page 241 .

<sup>3</sup> www. http : // ar .wikipedia .org.com

إدارة مخاطر المشروع وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها . وتتأثر بالأفراد . كما أنها مصممة لتغطى كافة أنشطة المشروع . وتطبق عند وضع الإستراتيجية . ومصممة لتعريف المخاطر الهامة وتعطى تأكيد معقول حول نزاهة المعلومات ( العمليات ، المالية ) إلى مجلس الإدارة والى الإدارة . وتعتبر عملية إعداد للمنشأة لتحقيق الأهداف . وهى ليست حالة أو حادث واحد ولكنها سلسلة من الأنشطة .<sup>1</sup>

لقد أورد (الدكتور طارق عبدالعال حماد) أن Williams and Heinz عرفا إدارة المخاطر بأنها :-

" تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها " <sup>2</sup>

يرى الباحث من واقع تجربته العملية فى مجال المراجعة الداخلية بأن الفرد (والذى يعتبر أهم عوامل الإنتاج ، كما يقول علماء الإقتصاد ) وهذا العامل أى كان موقعة فى المنظمة فهو يمثل الضمانة لتحقيق المنشأة لأهدافها فى حالة أن يجد المعاملة التى يسميها علماء الإدارة بالمشاعر الإيجابية ( **POSTIVE MOTIONS** ) يتمثل ذلك فى تقدير إخلاصه وتفانيه فى العمل تحفيزه معنويا وماديا ، إشعاره بأن له دور هام فى المنشأة ، وأنه جزء من منظومة فى شكل أسرته واحدة ، وأن إحتياجاته وتوقعاته توضع فى الحسبان بالتوازى مع أهداف المنشأة ، مما يجعله يشعر بالملكية النفسية أى أنه يصل لمرحلة الشعور بأنه يمتلك المنشأة التى يعمل فيها وهذا الإحساس يقوده إلى إتقان عمله والتفانى فيه ويجعله يحافظ على أملاك المنشأة ، كما يجعله يسعى جاهدا لتطوير نفسه ليقدم أقصى ما عنده وبطريقة علمية ، كما يجعله متعاوننا مع كل العاملين بغرض تحقيق أهداف المنشأة ، ويرى فى نجاح وتميز المنشأة نجاح وتميز له شخصيا ولزملائه.

أما فى حالة تعرض العامل للشعور بالمشاعر السلبية ( **NEGATIVE MOTIONS** ) فتكون النتيجة عكس ما هو وارد أعلاه ، ويكون ذلك من أسباب تعرض المنشأة لكثير من المخاطر منها إغتيال العامل معنويا فيؤدى ذلك إلى عدم إتقانه لعمله ، ويؤدى إلى سرعة دوران العمل ( التنقل من عمل إلى آخر ) فتكون النتيجة هى عدم إستقرار العمل ، وعدم إهتمام العامل بالمحافظة على أملاك المنشأة ، وعدم الرغبة فى المشاركة فى تحقيق أهداف المنشأة ، وربما يصل لمرحلة إفشاء أسرار المنشأة للمنشآت المنافسة . ومما سبق يتضح لنا أن المشاعر الإيجابية والمشاعر السلبية لكل منهما تأثيرا كبيرا على المنشأة وعلى تحقيق نتائج الأعمال .

<sup>1</sup> James K.Kinciad . and others . previous refrence. p146

<sup>2</sup> د. طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

## أهداف إدارة المخاطر :-

تعتبر وظيفة إدارة المخاطر من الوظائف المهمة في المنشآت لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تحقيق الأهداف ، لذلك فهي لاتقل أهمية عن الوظائف الأخرى . عندما نتحدث عن أهداف إدارة المخاطر فيجب أن نوضح ان هناك وجهتي نظر فيما يتعلق بعملية إدارة المخاطر وهما :-  
(أ) النظرة الأولى خاصة بإدارة المخاطر ، تعظيم الأرباح ، الحصول على فرص من المخاطر ، او تحويل المخاطر إلى فرص ، وهذه النظرة تركز على الموازنة بين المخاطر والرقابة واتخاذ القرارات حول الفرص والمخاطر التي تواجه المنشأة .

(ب) أما النظرة الأخرى فهي تتعلق بتخفيض المخاطر والخسائر ، حماية الأصول ، وهذه النظرة تتعلق بتخفيض المخاطر حتى لو كانت تكلفتها عالية .

تستطيع إدارة المخاطر الفعالة من إضافة قيمة للمنشأة وحمايتها وذلك بدعمها لأهداف المنشأة عبر المحاور الآتية :-

توفير إطار عملي يساعد المنشأة في عملية تنفيذ الأنشطة المستقبلية بطريقة ثابتة ، بالإضافة الى ذلك تتم الرقابة على الأنشطة ، المساهمة في عملية توزيع واستخدام الأصول ورأس المال بفعالية ، وحماية الأصول ، وتعزيز الصورة الذهنية .<sup>1</sup>

تتمثل أهداف إدارة المخاطر في انها تحقق الفوائد الآتية :-

(أ) التحضير للخطر يمكن المنشأة من تخفيف الخطر ويساعد في حماية إستقرار المنشأة

(ب) المساهمة في عملية توزيع واستخدام الأصول ورأس المال بفعالية .

(ج) حماية الأصول ، (د) وتعزيز الصورة الذهنية .<sup>2</sup>

تتمثل أهداف إدارة المخاطر في انها تحقق الفوائد الآتية :-

-- التحضير للخطر يمكن المنشأة من تخفيف الخطر ويساعد في حماية إستقرار المنشأة

-- تساعد في تحويل التهديدات إلى فرص للنمو .

-- الإستعداد للأخطار بطريقة أفضل من إستعداد المنافسين يمثل ميزة تنافسية .

-- أداة للتفكير بشكل منظم حول المستقبل .

-- تقادى أخطار الإفلاس أو عدم ثبات الدخل .

<sup>1</sup> Abdoon Hamid Ali (( **Risk Management in Sudanese Bank**)) . a case study : Sudanese Islamic Bank . master degree .Sudan International University .Khartoum 2009 . p p 12- 13 .

<sup>2</sup> مبارك الخليفة الحسين ، مرجع سبق ذكره ، بدون رقم صفحة

-- حماية سمعة المنشأة .

إضافة إلى الأهداف الستة المذكورة أعلاه فإن المنظمات لها أهداف متعددة وأيضاً تجابهها مخاطر متعددة لذلك لا بد أن تكون هنالك عدداً من الأهداف لإدارة المخاطر مثل ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسائر . تقليل تكلفة التعامل مع المخاطر . وحماية العاملين من الإصابات الخطيرة ، وأداء الإلتزامات القانونية والتعاقدية ، والقضاء على القلق الناتج من التخوف من المخاطرة .<sup>1</sup> معظم الكتاب يطرحون أهدافاً متعددة لوظيفة إدارة المخاطر ولكن يمكن أن نقول أن الإجماع أو القاسم المشترك لهذه الأهداف هو التخفيف من تأثير المخاطرة وتقليل تكلفة المخاطرة إلى الحد الأدنى، ولقد أورد (الدكتور طارق عبدالعال حماد) أن Williams and Heinz قد أوضحا هدفين لإدارة المخاطر هما :- أولاً:- تقليل الآثار السالبة . ثانياً :- تقليل تكلفة القيام بعملية إدارة المخاطر .

#### أهداف إدارة المخاطر:-

بالرغم من أن أهم أهداف إدارة المخاطر هو بقاء المنشأة ولستمراريتها إلا أن هناك أهداف أخرى نذكر منها ما يلي :-

**الإقتصاد :-** يعتبر هدف تخفيض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن، وتماشياً مع الهدف الأول الخاص بالبقاء يعتبر هدفاً فرعياً لإدارة مخاطر المنشأة ، و يجب توضيح أن الإقتصاد يتم تحقيقه على حساب التحوط الكافي من وقوع خسائر يحتمل أن يكون لها آثار كارثية

#### تقليل القلق :-

هو راحة البال التي تأتي نتيجة المعرفة بأن التدابير المناسبة قد تم إتخاذها للتصدى للظروف المعاكسة ، فراحة البال التي تأتي من الأمان الذي تمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر والتي تمتاز بأنها جيدة التصميم والتنفيذ تسمح لإدارة المنشأة بتوجيه الطاقات نحو النمو و زيادة الربحية ، أما حالة عدم التأكد والقلق الذهني فتحدث عندما تتعرض المنشأة للمخاطر ولا تعرف إدارة المنشأة أن هناك تدابير تم إتخاذها للتصدى لهذه المخاطر ، ففي هذه الحالة فإن القلق يؤثر سلباً على صحة ورفاهية ذوى الشأن ( الملاك ، الإدارة ، الموردين ، العاملين ، الزبائن الدائنين ) ويكون سبباً فى إستنزاف الطاقة التي كان من الممكن أن توظف فى قنوات أفضل تؤدى إلى النمو والربحية .

<sup>1</sup> د. طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

## إستقرار الأرباح:

المساهمون يفضلون الأرباح المستقرة عن المكاسب التي تتقلب بشكل كبير، وأيضاً المستثمرون يفضلون التدفقات المستقرة للدخل ، لذلك يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم فى الأداء الإجمالى للمنشأة عبر تخفيض التباينات فى الدخل والتي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحثية .

## إستمرارية النمو :-

إن المنشأة التي تمتاز بسجل نمو قوى تعتبر القدرة على مواصلة النمو أحد أهم أهدافها ، من أجل ذلك تعتبر إدارة المخاطر أن وقاية المنشأة من التهديدات التي تواجه ذلك النمو من أهم أهدافها ، فإستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ تساعد فى إستمرارية النمو فى حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو لولاها .

## تعظيم القيمة :-

يعتبر الهدف النهائى لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائى للوظائف الأخرى فى المنشأة وهو تعظيم قيمة المنشأة ، فالنظرية المالية الحديثة تبين أن القيمة المعظمة تنعكس فى القيمة السوقية للأسهم العادية للمنشأة .<sup>1</sup>

لقد عرف معهد المراجعين الداخليين إن الهدف النهائى المراد تحقيقه من إدارة المخاطر هو زيادة القيمة التي يحققها مالكو المنشأة بأكبر درجة ممكنة ، وهذا الهدف يحتوى على مجموعة من الأهداف منها :- (أ) تقليص النفقات والخسائر (ب) زيادة العائد على الإستثمار (ج) زيادة الحصة السوقية . (د) تحسين أداء المنشأة .

كما يتم تحقيق الهدف من إدارة المخاطر من خلال الحد من إحتمالية وقوع المخاطر ، أو من خلال تخفيف آثار المخاطر فى حالة وقوعها وتوزيع الأدوار فى عملية إدارة المخاطر كمايلى (أ) المسئولية :- تقع على الإدارة التشغيلية .

(ب) الإشراف :- من مهام الإدارة التنفيذية .

(ج) التوجيه :- من مهام نشاط التدقيق الداخلى .<sup>2</sup>

تسعى المنظمة من خلال إدارة المخاطر إلى تحقيق قيمة مضافة تتصل برسالة المنظمة وقدرتها على الإستمرارية ، ولتحقيق هذه القيمة يجب تطبيق عمليات إدارة المخاطر من خلال منهج متكامل يتضمن الآتى :-

<sup>1</sup> د. طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 149 - 154 .  
<sup>2</sup> جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ، ورقة علمية ( دور نشاط التدقيق الداخلى فى الحوكمة والمخاطر والرقابة ) مرجع سبق ذكره ، القسم ه ، ص 18 .

( أ ) أخذ جميع أنواع المخاطر بعين الإعتبار

(ب) تبنى منهج ثابت لكل نوع من أنواع المخاطر .

(ج) وضع سياسات واستراتيجيات منهج إيجابي ومهنى فيما يتعلق بالمخاطر والفرص .

تأسيسا على ماسبق يجب وضع سياسات وأنشطة إدارة المخاطر فى ثلاثة نواحي هى :-

#### **المساهمة فى أهداف العمل الكلية :-**

يجب على المنظمات أن تتحمل المخاطر لكى تتجح ، تساهم إدارة المخاطر ( فى حالة تطبيقها بصورة ملائمة) فى مساعدة المنظمات على تحمل المخاطر الضرورية بغرض تحقيق أهدافها ، وأيضا تعزز الفرص النابعة من القدرة على تحمل المخاطر وإدارتها .

#### **إيجاد إطار متسق وشفاف لحوكمة الشركات :-**

حوكمة الشركات ( الضبط المؤسسى ) تتطلب وضع برامج فعالة من قبل مجلس الإدارة ويتم

تنفيذها بواسطة الإدارة. ويجب أن تمتاز هذه البرامج بالشمول والشفافية وأن تعزز الوعى

بالمخاطر فى كل المنظمة ، وأن تقدم تقارير شاملة إلى حملة الأسهم والى الجهات الإشرافية .

**حماية المنظمة من التغيرات المعاكسة ومن الكوارث :-** الحماية من التغيرات المعاكسة ومن الكوارث تتطلب مراعاة كل عوامل المخاطر الداخلية والخارجية ، وأيضا تتطلب التركيز على تقنيات تخفيف المخاطر وتقنيات نقل المخاطر من خلال التأمين<sup>1</sup> .

يرى الباحث أن أهداف إدارة المخاطر السابق ذكرها لها علاقة وثيقة بأهداف التميز ، وهذه العلاقة تعتبر علاقة طردية فكلما إستطاعت المنشأة من تحقيق أهداف إدارة المخاطر فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف التميز والتي تشمل عدد من المنافع منها المنافع العامة والتي من ضمنها تحقيق رضا العملاء ، إنجاز العمليات بكفاءة وفاعلية ، التحسب للمخاطر . كما تحقق الأهداف الخاصة مثل الإستمرارية ، الإبتكار . ثم المنافع الإدارية المتعلقة بإرشاد العاملين واعطائهم الدوافع لإتقان العمل ، وإفساح المجال لهم للمشاركة فى العمل . أيضا هناك منافع للقادة تتمثل فى مساعدتهم فى تحقيق إستراتيجية المنشأة مما ينعكس إيجابا على نتائج الأداء الرئيسية قيساعد ذلك فى إستمرارية ونمو المنشأة مما يؤدي إلى تحقيق رضا ذوى الشأن الذين تربطهم مصالح بالمنشأة.

#### **أهمية إدارة المخاطر :-**

تتمثل أهمية إدارة المخاطر فى الآتى :-

- جعل المخاطر التى تواجه المنشأة قابلة للمقارنة عبر جميع أنواع المخاطر وجميع وحدات الأعمال

<sup>1</sup> جوناثان روفيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

- إمكانية تحقيق الأرباح دون تجاوز شهية (ميل) المنشأة للمخاطر المقبولة .
- تكون خرائط الفرص والمخاطر المتصلة بالقرارات والمشروعات والإستراتيجيات أكثر شفافية
- تساعد بفاعلية فى عملية التفادى لوقوع الأزمات الرئيسية وذلك عن طريق الإستجابة لإشارات الإنذار المبكر واتخاذ تدابير مضادة وفعالة فى الوقت المناسب .
- تطبيق عمليات التحليل والقياس تساعد فى إتخاذ القرارات السليمة مما يؤدي إلى تخفيض المخاطر بشكل شامل .<sup>1</sup>

- تتمثل أهمية إدارة المخاطر فى أنها تعزز مقدرة المنشأة فى الآتى :-
- الربط بين تحمل المخاطر المقبولة وبين الإستراتيجية ، فالإدارة يجب أن تراعى قابلية تحمل المخاطر عند عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ، ثم تحديد الأهداف وربطها بالإستراتيجية التى تم إختيارها وتطوير آلية إدارة المخاطر المتعلقة بالأهداف .
- الربط بين النمو والمخاطر والعائد، وتعزز قرارات الإستجابة للمخاطر .
- تقليل خسائر التشغيل المفاجئة ، فتكون للمنشأة المقدرة على تعريف الأحداث الهامة وتقييم المخاطر ، وتحديد الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر .
- تعزيز مقدرة المنشأة على تحديد المخاطر ومعرفة الآثار المتعلقة بها .
- توفير حلول متكاملة للإستجابة لشتى أنواع المخاطر .
- تمكن المنشأة من أن تراعى الأحداث الهامة والوصول للفهم بأن ليس كل الأحداث الهامة تمثل مخاطر فقط ولكن هناك أحداث هامة تعتبر فرص يجب الإستفادة منها .
- تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر يمكن الإدارة من توظيف رأس المال بطريقة أفضل .<sup>2</sup>

## المبحث الثانى: تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر

### Risk Management Techniques

توجد مجموعة من تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر التى تستخدمها المنشآت نذكر منها الآتى :-

#### التأمين Insuring

هو الحصول على تغطية تأمينية للخسائر التى تتعرض لها المنشأة وذلك مقابل الأقساط التى تدفع لشركات تأمين تتحمل تلك المخاطر .

<sup>1</sup> جوناثان روفيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

<sup>2</sup> James K. Kincaid and others ، previous reference . p 147 .

## التحوط Hedging

هو الدخول في صفقات آجلة بغرض تقليل المخاطر أو التحكم فيها .

## بيع الذمم المدينة Factoring

هو عملية بيع الذمم المدينة إلى طرف ثالث بخصم معين ، والهدف من هذه التقنية هو التخلص من المخاطر المتعلقة بالحسابات الغير قابلة للتحويل .

## الضبط Controlling

يتمثل في الإجراءات الرقابية المتخذة للتعامل مع المخاطر ، ومن أهم أهداف هيكل الرقابة الداخلية بالمنشآت هو ضبط المخاطر المحتملة .

## التحويل Transferring

هو مجموعة من الإجراءات الهدف منها تحويل المخاطر إلى طرف آخر ، مثال بيع الذمم المدينة ، التأمين لدى شركات التأمين .

## قبول المخاطر Accepting

يتم قبول المخاطر في حالة إرتفاع تكلفة إدارة المخاطر عن المنافع المحققة ، أو لأنها لا تشكل تهديدا جوهريا على المنشأة ، او لأنه لا يوجد خيار آخر .

## تجنب المخاطر Avoiding

هو تقادى الدخول في النشاط الذى يؤدي إلى نشؤ المخاطر ، مثل تقليل العمل بسياسة البيع النقدى بدلا عن سياسة البيع الآجل وذلك لتفادى التعثر فى المديونيات .

## وجود أقسام مسئولة عن التقيد (( الإلتزام )) Compliance Function

إن المخاطر الحرجة التى تواجه المصارف وشركات التأمين والشركات التى تتعامل بالمواد الخطرة على البيئة يتحتم عليها تأسيس أقسام مستقلة مسئولة عن الإلتزام بهدف تحقيق مستوى إدارة أفضل للمخاطر .<sup>1</sup>

يتم إعداد خريطة الفرص / المخاطر من خلال أربعة خطوات هى :-

(1) تحديد المخاطر . (2) تقييم المخاطر لمعرفة المخاطر الأكثر أهمية .

(3) القياس الكمى : فمثلا لتوقعات السوق تتم مقارنة ومقابلة مصدرين مختلفين ،

فالمصدرالأول هو خبرة تعامل الإدارة مع السوق ، أما المصدرالثانى فيتمثل فى الإحصائيات التى يتم الحصول عليها من الجهات المنظمة للصناعة ومن جمعيات المستهلكين .

<sup>1</sup> جمعية المدققين الداخليين الأمريكية (( دور نشاط التدقيق الداخلى فى الحوكمة والمخاطر والرقابة)) مرجع سبق ذكره ، القسم ه ، ص ص 18 – 19 .

(4) التجميع : يقصد به إشتراك ممثلين من وظائف الرقابة والتحكم ، ومن التخطيط الإستراتيجي، ومن القائمين بمهام إدارة المخاطر ، والهدف من ذلك هو الوصول إلى متطلبات الأعمال الكلية للمنشأة ، وأيضا يمكن تحقيق المنافع المتمثلة في التعرف المبكر على العوامل الجوهرية المحركة للنشاط . تحقيق الموازنة بين الفرص والمخاطر . والمبادرة بإتخاذ إجراءات محددة بغرض الحد من التعرض للمخاطرة ، وفتح مجال للبدئل بالنسبة للمشروعات الجديدة .<sup>1</sup>

## شكل (2)

### عملية إدارة المخاطر

#### مستوى المخاطر

مخاطر متصلة	مخاطر يمكن تجنبها			
	مخاطر لا يمكن تجنبها	ضوابط رقابية	تقليل المخاطر	
		مخاطر متبقية	نقل المخاطر	مخاطر مؤمن ضدها
			مخاطر متبقية مقبولة	مخاطر مقبولة
				مخاطر ذات عوائد
(1) التقييم	(2) التجنيب	(3) ضوابط رقابية	(4) نقل المخاطر	(5) التقبل

<sup>1</sup> جوناثان روفيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 136 - 139 .

### خطوات إدارة المخاطر

المصدر :- جمعية المدققين الداخليين الأمريكية . ورقة علمية . (( دور نشاط التدقيق الداخلى فى الحوكمة والمخاطر والرقابة)) . ترجمة Powers Resources Corporation وآخرون ، الإمارات العربية المتحدة ، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، القسم هـ ، 2012م ، ص 20 .

يوضح لنا الشكل أعلاه أن خطوات إدارة المخاطر تتكون من خمسة خطوات وهى التقييم للمخاطر المتأصلة أو الكامنة التى لايمكن تجنبها ، ثم مرحلة التجنب للأنشطة التى تحوى مخاطر تكلفتها أكبر من منفعتها ، أما المرحلة الثالثة فهى وضع الإجراءات الرقابية على المخاطر المتبقية المرحلة الرابعة تتمثل فى نقل المخاطر إلى طرف ثالث ( شركات التأمين مثلا ) ، المرحلة الأخيرة عبارة عن الدخول فى الأنشطة التى تكون منفعتها أكبر من تكلفتها أى تقبل هذه المخاطر من أجل الحصول على العائد .

### Shape No ( 3 ) Risk Management Process

	Risk Management Process	
Team Manager	Identify Project Risk	Identify Risk
	Complete Risk Form	

Project Manager	Investigate Project Risk	Review Risk
	Is Risk High Priority	
	Escalate Risk to Project Board	
Project Board	Review Risk	Assign Risk Actions
	Assign Risk Actions	

Reference : [www. htt . mppmm . com](http://www.htt.mppmm.com)

الشكل أعلاه يوضح المسؤوليات لكل مستوى إدارى فيما يتعلق بإجراءات إدارة المخاطر .  
يعتبر منهج إدارة المخاطر مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر وهذا المنهج يتطلب سلسلة من الخطوات المتتابعة ، وهذه السلسلة وتتابعها يمثل أهم التقنيات التي تستخدمها المنشآت للتعامل مع المخاطر، وفيما يلي توضيح هذه التقنيات كما أوردها (الدكتور طارق عبدالعال حماد) في كتابه  
( إدارة المخاطر ) :-

أولاً: تحديد الأهداف، ثانياً: التعرف على المخاطر، ثالثاً: تقييم المخاطر، رابعاً: دراسة البدائل  
ولختيار أداة التعامل مع المخاطرة ، خامساً: تنفيذ القرار، سادساً: التقييم والمراجعة للمخاطر .  
نتناول تفاصيل الخطوات الستة المذكورة سابقا كما يلي :-  
أولاً:- تحديد الأهداف

تتمثل الخطوة الأولى فى عملية إدارة المخاطر فى تحديد ما تود المنشأة أن يفعله برنامج إدارة المخاطر ، ويجب وضع خطة للعمل بغرض الحصول على أقصى منفعة من النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر .

يوجد عدد من الأهداف المحتملة والتي ترغب المنشآت فى تحقيقها من خلال عملية إدارة المخاطر مثل الحفاظ على بقاء المنظمة واستمراريتها ككيان عامل فى الإقتصاد ، تقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى الحد الأدنى ، وحماية الموظفين من الحوادث التي تسبب الإصابات الخطيرة ، من المعلوم أن المسئولية النهائية عن المحافظة على أصول المنشأة تقع على عاتق مجلس الإدارة لذلك يجب أن تصدر الأهداف وسياسة إدارة المخاطر عن مجلس الإدارة ، ويجوز لمجلس الإدارة أن يتلقى النصح والإستشارة من مدير المخاطر .

### ثانيا :- التعرف على المخاطر

يتم فى هذه المرحلة تفويض عملية إدارة المخاطر إلى طرف أو جهة خارجية مثل وكيل تأمين أو إستشارى إدارة المخاطر نسبة لأنهم يكونون أكثر وعيا ودراية بالمخاطر ، ويستخدم معظم مديرى المخاطر منهجا علميا منظما للتعامل مع مشكلة التعرف على المخاطر وذلك بغرض إكتشاف المخاطر الهامة ، وتشمل الأدوات المستخدمة فى عملية التعرف على المخاطر ما يلى :-

(أ) السجلات الداخلية للمنشأة . (ب) خرائط تدفق العمليات . (ج) تحليل القوائم المالية .

(د) المقابلات الشخصية . (هـ) معاينة عمليات المنشأة . (و) إستقصاءات تحليل المخاطرة .

عندما يستخدم العاملين بإدارة المخاطر الأدوات المذكورة أعلا عن طريق (منهج الإدماج )

Combination Approach مقترنا ذلك بالخيال الإبداعى والفهم الوافى لعمليات المنشأة

فيمكنهم إكتشاف مخاطر المنشأة وذلك عبر التدفق المتواصل من المعلومات المتعلقة بأنشطة المنشأة والتغيرات الحادثة فى هذه الأنشطة ، كما يمكنهم معرفة ما يتعلق بعمليات إقتناء الأصول الجديدة والإنشاءات الجديدة ، وأيضا التعرف على العلاقات المتغيرة مع الكيانات الخارجية .

### ثالثا :- تقييم المخاطر

بعد التعرف على المخاطر تأتى خطوة تقييم المخاطر ، يقوم مدير المخاطر بقياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم تحديد أولويات العمل أى تحديد الأسبقية فى عمليات التعامل مع المخاطر وذلك حسب شدة وطأة المخاطرة .

عندما يتم ترتيب المخاطر عدديا من حيث الأهمية تكون النتيجة واحدة فمثلا إذا نتج الإفلاس من خسارة التزامات أو فيضان أو حريق غير مؤمن ضدة ، لذلك فالطريقة المثلى هي ترتيب المخاطر فى صورة تصنيف عام مثل حرجة ، هامة ، غير هامة ، ويمكن إيضاح هذا التصنيف كما يلى :-

### المخاطر الحرجة

هى كل ظروف التعرض للخسارة التى تكون فيها الخسائر المحتملة ذات حجم سوف ينتج عنه الإفلاس .

### المخاطر الهامة

هى ظروف التعرض للمخاطرة التى لن يترتب على خسائرها الإفلاس .

### المخاطر غير الهامة

هى ظروف التعرض للمخاطرة التى يمكن تعويض الخسائر المحتملة فيها، وذلك إعتقادا على الإصول الحالية للمنشأة ، أو الإعتقاد على الدخل دون أن يتسبب ذلك فى ضائقة مالية .  
توزيع ظروف التعرض للمخاطر على واحدة من الفئات أعلاه يتطلب معرفة الخسائر المالية التى قد تنتج من تعرض معين للمخاطرة ، وأيضا يتطلب معرفة تقييم قدرة المنشأة على تحمل هذه الخسائر ، ويشمل ذلك قياس مستوى الخسائر الغير مؤمن ضدها والتى تتمكن المنشأة من تحملها دون اللجوء إلى الإقتراض ، كما يشمل أيضا معرفة القدرة الإئتمانية القصوى للمنشأة

### رابعا :- دراسة البدائل واختيار أداة التعامل مع المخاطرة

تتمثل هذه الخطوة فى دراسة التقنيات التى يجب إستخدامها مع كل مخاطرة ، وهذه التقنيات تشمل :- نقادى المخاطرة ، الإحتفاظ بالمخاطرة ، خفض المخاطرة ، وتقاسم وتحويل المخاطرة، فى هذه المرحلة تواجه مدير المخاطر مشكلة فى إتخاذ القرار ، بمعنى آخر مطلوب منه تحديد أى التقنيات المتاحة يجب إستخدامها فى التعامل مع المخاطرة. وهذه القرارات تتفاوت من منشأة لأخرى وذلك حسب سياسة إدارة المخاطر بالمنشأة فالمنشآت التى تحدد معايير تكون واجبة التطبيق عند إختيار التقنيات وتكون سياسة إدارة المخاطر جامدة وصارمة ومفصلة ففى هذه الحالة يصبح مدير المخاطر فقط

إداريا لبرنامج إدارة المخاطر ، أما فى حالة أن تكون السياسة مرنة تسمح بحرية العمل وحرية التصرف ففى هذه الحالة تكون مسئولية مدير المخاطر أكبر .

عندما يحاول مدير المخاطر تحديد أنسب التقنيات الواجب إستخدامها فعليه أن يدرس حجم الخسائر المحتملة ، ومدى إحتمال حدوثها ( الإحتمالية والأثر ) كما يجب عليه معرفة الموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسائر عند حدوثها ، وأيضاً يقوم بتحديد التكلفة والمنفعة المرتبطة بكل منهج ، ووفقاً لأفضل المعلومات المتاحة والتي يحصل عليها مدير المخاطر مما ذكر سابقاً، ولسترشادا بسياسة إدارة المخاطر بالمنشأة يقوم مدير المخاطر بإتخاذ القرار المناسب .

#### خامسا :- تنفيذ القرار

مرحلة تنفيذ القرار تتطلب إجراء إدارى ، فمثلاً إذا كان القرار هو إستخدام منع الخسارة للتعامل مع مخاطرة معينة فيجب تصميم وتنفيذ برنامج مناسب لمنع الخسارة ، وغالباً يكون القرار فى هذه الحالة هو إجراء إدارى يتم بموجبه تقادى الدخول فى النشاط الذى يترتب عليه حدوث المخاطرة . وعندما يكون القرار هو تحويل المخاطرة من خلال التأمين فيجب إتخاذ إجراء إدارى هو إختيار شركة التأمين التى ترغب المنشأة فى التأمين لديها وعقد مفاوضات التعاقد معها

#### سادسا :- التقييم والمراجعة

يجب أن يتضمن برنامج إدارة المخاطر عمليات التقييم والمراجعة وذلك لسببين هما :-  
(أ) عملية إدراج مخاطر جديدة لا تتم من فراغ ، فتغير الأشياء ينتج عنه مخاطر جديدة واختفاء مخاطر قديمة لذلك فالتقنيات التى تناسب العام السابق ليست هى التقنيات التى تناسب العام الحالى وأيضاً عملية الإنتباه المتواصل مطلوبة .  
(ب) أحيانا تكون هناك أخطاء تستوجب من مدير المخاطر مراجعة القرارات وإكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح باهظة التكاليف ويتم ذلك عبر عمليات التقييم والمراجعة .  
بالرغم من أن وظائف التقييم والمراجعة تعتبر من المهام المتواصلة لمدير المخاطر إلا أن هناك بعض المنشآت تطلب الإستشارة الدورية من مستشارين خارجيين .

تتحمل جميع المنشآت المخاطرة من أجل تحقيق أهدافها ، وبدون مخاطرة لا تكون هناك أرباح ، ولكن يجب أن تدار تلك المخاطر بطريقة منهجية منضبطة ، فإدارات المخاطر ليس الهدف منها فقط حماية المنشأة من الخسائر، ولكن مطلوب منها أيضاً تفعيل التقنيات الملائمة والتي تمكن المنشأة من أن تتحمل المخاطر الضرورية لتحقيق أهدافها، ويقول الإتحاد الدولى لجمعيات إدارة المخاطر والتأمين إن إدارة المخاطر تشكل جزءاً محورياً من الإدارة الإستراتيجية فى كل المنشآت ، وإنها عملية منهجية للتصدى للمخاطر بغرض تحقيق المنافع ، وغالباً ما تسمى هذه العملية بإسم

إدارة مخاطر المشروع ، والهدف منها هو إضافة قيمة قصوى إلى أنشطة المنشأة ، ويجب أن تشمل عملية إدارة مخاطر المشروع كل الأنشطة وأن تتضمن ما يلي :-

#### **تحديد المخاطر وتقييمها :-**

تشمل هذه الخطوة تحديد المخاطر الهامة التي تواجه المنشأة ، ويتم إنشاء سجلات وخرائط للمخاطر ، ثم إجراء تحليل كمي وكيفي ( نوعي ) لدرجة التعرض لهذه المخاطر .

#### **إستراتيجيات تخفيف المخاطر:-**

هذه المرحلة تمثل أهم مراحل برنامج إدارة المخاطر حيث يتم فيها وضع الإستراتيجيات التي تمكن المنشأة من تخفيف آثار المخاطر ، فيجب إدراج خطط عمل إدارة المخاطر ضمن خطط الأعمال الكلية للمنشأة .

#### **نقل المخاطر المتبقية:-**

بعد أن يتم تقييم وتنفيذ جميع الإستراتيجيات المتعلقة بتخفيف المخاطر فيجب أن تدار المخاطر المتبقية بفعالية من خلال التقنيات التي يكون فيها مزيج من التأمين والتحوط وذلك بغرض ضمان الحصول على أفضل تغطية تأمينية بأقل تكلفة ممكنة .

#### **تقارير المخاطر:-**

يجب على المنظمة أن تمتاز بالقدرة على إعداد التقارير عن المخاطر ورفع هذه التقارير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة .

#### **المتابعة:-**

هذه الخطوة تهدف إلى ضمان الإلتزام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بعملية إدارة المخاطر ومدى فاعليتها .<sup>1</sup>

تتفاوت عمليات تنفيذ تقنيات إدارة المخاطر من منشأة إلى أخرى ، ولكن من المهم أن تتضمن هذه العمليات الإسلوب الذي يتم به ترسيخ الوعي بإدارة المخاطر في إطار ثقافة المنشأة ، وأيضاً تتفاوت خبرات العاملين في مجال إدارة المخاطر وتتنوع لتشمل العديد من المجالات مثل الإستثمار ، المالية ، القانون ، الهندسة ، نقل المخاطر ، المراجعة الداخلية .....إلخ فإمتزاج هذه الخبرات يوضح بأن عملية إدارة المخاطر عملية تعاونية تتطلب الإلتزام والإجماع داخل المنشأة ، وتعتبر ثقافة المنظمة والغرض من وجودها بمثابة القوة المحركة لإستراتيجيات العمليات وتخفيف المخاطر

<sup>1</sup> د. طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 58- 64 .

لتحقيق النجاح ، ومن أجل دمج إدارة المخاطر ضمن الإدارة الإستراتيجية للمنشأة فيجب أن تكون إدارة المخاطر فى مستوى مرتفع فى الهيكل التنظيمى وذلك لضمان نجاح برنامج إدارة المخاطر .<sup>1</sup> لقد إتضح لنا من خلال ما ذكر فى هذا المبحث عددا من المخاطر المادية والبيئية والرقمية والتي تتعلق بتقنية المعلومات ، و تأسيسا على ما سبق نوضح فى الصفحات القادمة مجموعة من التقنيات التى يجب على المنشآت إتباعها حتى تتمكن من مواجهة هذه المخاطر :-

#### أولا :- تقنيات (أدوات) ضبط الوصول المادى

الأقفال العادية:- هى الأقفال الخاصة بالمفاتيح الحديدية ، يجب إضافة عبارة ( يمنع نسخة ) .  
الأقفال الإلكترونية:- هى الأقفال التى تحتاج إلى إستخدام بطاقة مغنطة لتجاوزها .  
الأقفال الرقمية : يتم تجاوزها عبر رموز عديدة .  
الأقفال المربوطة بالصفات الحيوية / الشخصية :- تعتمد على التأكد من الصفات الشخصية مثل بصمات الأصابع أو شبكية العين أو الصوت .  
الباب المزوج : يعتمد على وجود بابين يجب إغلاق الأول قبل التمكن من فتح الباب الثانى، وتسمح بدخول شخص واحد.

أنظمة الإنذار المزودة بأجهزة كشف الحركة . وكاميرات الفيديو ، أفراد الحراسة ، شارات التعريف ، وتخصيص لون مختلف لشارات الزوار، تسجيل الزوار عند مدخل المنشأة ، وتسجيل الدخول الإلكتروني ، ويتم من خلال الأقفال الإلكترونية ، واقتصار الدخول عبر نقطة واحدة فقط .  
عربة توزيع الوثائق والتقارير المحمية ، الهدف منها حماية مخرجات النظام أثناء عملية توزيعها .  
عدم الإعلان عن مواقع الأماكن الحساسة .التأمين على الإصول ، والتأمين على شاغلى الوظائف الحساسة (مثل أمناء الخزن) ضد الإحتيال أو الإهمال ، وذلك بغرض تقليل احتمالية التعرض للخسائر المالية .

#### ثانيا :- تقنيات مواجهة المخاطر البيئية

تشتمل على أجهزة إنذار الحريق وأجهزة الكشف عن الدخان . أجهزة إطفاء الحريق التى تعتمد على (الماء ، ثانى أكسيد الكربون ) . أجهزة الكشف عن تسريب الماء . الجدران والأرضيات والأسقف المضادة للحريق . إختيار موقع إستراتيجى لغرفة الحاسوب ( الطوابق العليا ) ، بهدف تقليل احتمالية التعرض للمخاطر الناتجة عن الفيضانات أو تسرب المياه . إستخدام مولدات للكهرباء . إستخدام تجهيزات عدم إنقطاع التيار الكهربائى (بطارية الحاسوب مثلا) . منع الأكل

<sup>1</sup> جوناثان روفيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

والشرب والتدخين فى غرف أجهزة الحاسوب . توصيل الأسلاك الكهربائية عبر أنابيب مضادة للحريق لتقليل احتمال حدوث الحريق . تمديد الأسلاك الكهربائية من مصدرين مختلفين لتقليل احتمال انقطاع التيار الكهربائى . إستعمال أجهزة قطع الكهرباء فى حالات الطوارئ بغرض إيقاف الأجهزة فى حالات الطوارئ . والتغطية التأمينية ضد جميع المخاطر البيئية .

### ثالثا :- تقنيات ( أدوات ) مواجهة المخاطر الرقمية

يتم التصدى للمخاطر الرقمية بإستخدام برمجيات الأمان ، وهى برمجيات تتلخص مهامها فى الآتى: ضبط عمليات الوصول الرقمية إلى أنظمة المعلومات . التحقق من شخصية المستخدم . السماح بالدخول وفق قواعد محددة مسبق، ومراقبة وتسجيل وتقديم التقارير عن إستخدام المعلومات . منع حدوث الحالات الآتية :-

(أ) الوصول غير المرخص إلى قاعدة البيانات والمعلومات.(ب)الإستخدام الغير مسموح به لبرامج ووظائف النظام .(ج) التغييرات الغير مسموح بها للبيانات والمعلومات .<sup>1</sup>

### الوقاية من مخاطر الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهربائية :-

فيما يلى نوضح مجموعة من الإجراءات الوقائية من المخاطر التى يتعرض لها الإنسان نتيجة إستخدامة للأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهربائية .  
**إجهاد العين :** أن يكون إرتفاع الشاشة مناسباً ، أخذ فترة راحة كل ربع ساعة .

### العمود الفقرى والمفاصل

الجلوس بطريقة صحيحة ، يكون الرأس والرقبة وكامل العمود الفقرى بوضع مستقيم . الإبتعاد عن مصادر الإشعاعات ( السينية ، الحمراء ، فوق البنفسجية ) بحوالى نصف متر . والإبتعاد عن الأسلاك والكوابل بحوالى نصف متر .

### الوقاية من المخاطر النفسية والعاطفية والاجتماعية :-

تشمل مقاومة إدمان الألعاب الإلكترونية ، أو منتديات الحوار، أو الدردشة على شبكة الإنترنت . وعدم الإرتباط العاطفى بأى شخص عبر الإنترنت لأن الغالبية تمارس الكذب .<sup>2</sup>  
لقد أشار (الأستاذ الدكتور عاطف عبد المنعم وآخرون) فى كتابهم ( **تقييم وإدارة المخاطر** ) إلى أن عملية إدارة المخاطر تتم من خلال الخطوات الآتية :-

1 جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ((تحليل الأعمال وتكنولوجيا المعلومات)) مرجع سبق ذكره .  
الجزء الثالث ، القسم ه ، ص ص 32 - 38 .

<sup>2</sup> www. http :// . al-rsalah . com

## تعريف المخاطر :-

هى الخطوة الأساسية ، والهدف منها هو التعرف على المخاطر التى تواجه المنشأة

## تحليل المخاطر :-

فى هذه الخطوة يتم تصنيف الخطر ومعرفة مصدره الأسمى

## تقييم المخاطر :-

هى عملية يتم بموجبها تحليل عنصرى الخطر وهما: -

(أ) إىتمالية حدوث الخطر . (ب) الأثار الناتجة عن حدوث الخطر .

## التحكم فى المخاطرة :-

عبارة عن تحديد الطريقة (التقنية) المناسبة لتقليل إىتمالية حدوث الخطر وأيضاً لتقليل الأثار

الناتجة عن حدوث الخطر .

## المراقبة والمتابعة الدورية للمخاطر :-

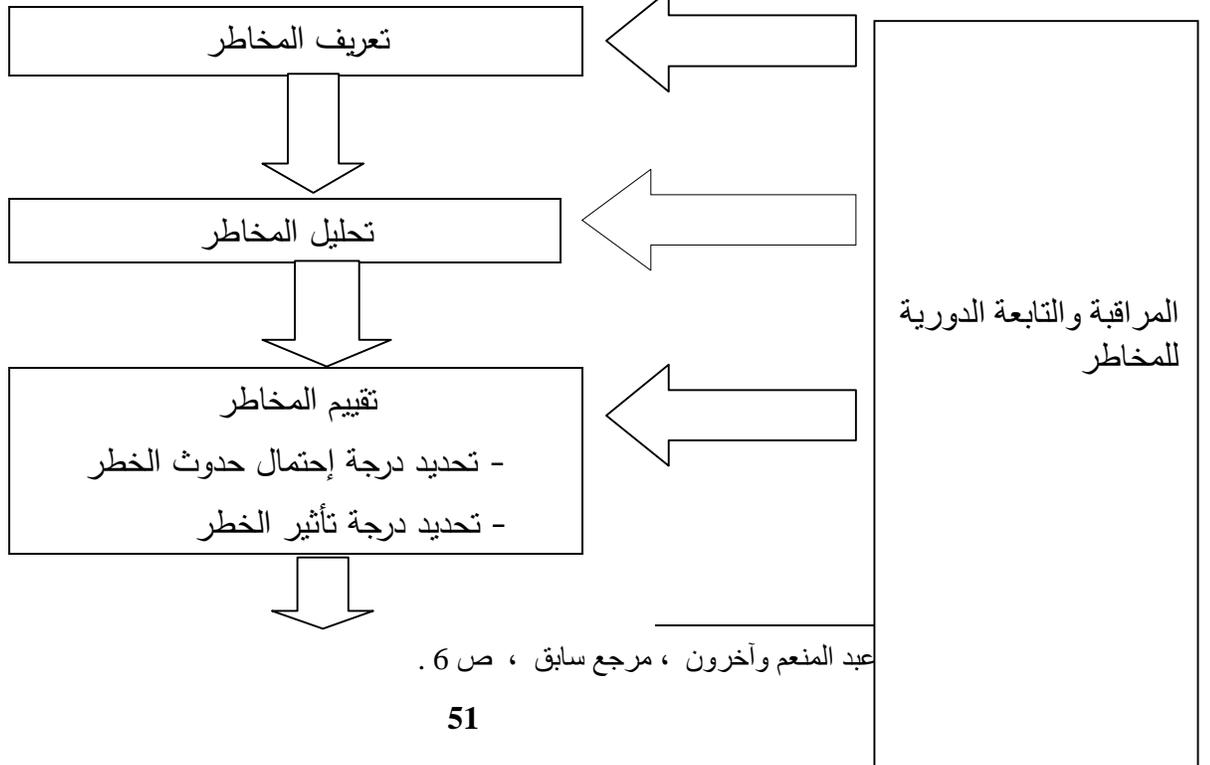
هى آخر التقنيات (الأدوات) أو الخطوات التى يتم تطبيقها ، والهدف منها هو إىكتشاف

مصادر الخطر الجديدة ، وأيضاً معرفة أسباب الفشل التى أدت إلى عدم التحكم فى المخاطر

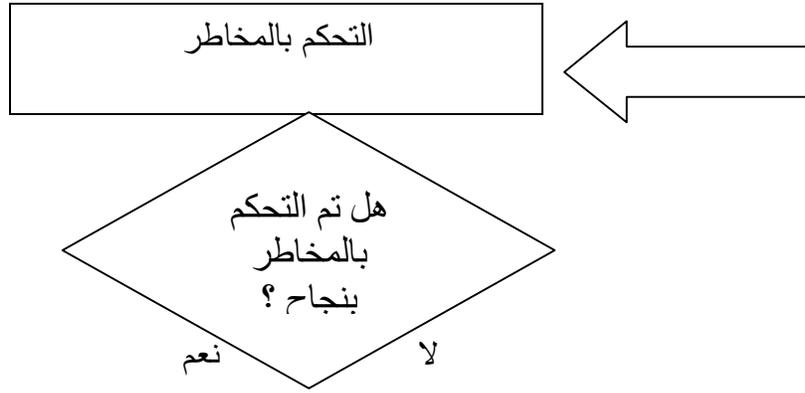
السابقة .<sup>1</sup>

## شكل رقم ( 4 )

### خطوات إدارة المخاطر



عبد المنعم وآخرون ، مرجع سابق ، ص 6 .



المصدر :- أ. د . عاطف عبد المنعم وآخرون . تقييم وإدارة المخاطر ، الطبعة الأولى ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة ، مصر ، 2008 م ، ص 7 .

الشكل أعلاه يوضح أن عملية إدارة المخاطر تبدأ بتعريف المخاطر ثم تحليلها ثم تقييمها بهدف تحديد احتمالية حدوثها ودرجة التأثير ، والخطوة التي تليها هي التحكم في المخاطر وفي حالة عدم التحكم تخضع هذه المخاطر للمراقبة والمتابعة الدورية للمخاطر بهدف الحد من حدوثها أو تقليل آثارها على المنشأة .

تعتبر تقنيات إدارة المخاطر متعددة وكل منشأة تسعى لتطبيق ما يناسب نشاطها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ، ومن أمثلة هذه التقنيات ما يلي :-

#### أولاً :- تجنب المخاطرة

هي تقنية تتلخص في تفادي النشاط الذي تنشأ عنه المخاطرة ، فمثلا البنوك أحيانا تتجنب الدخول في الأنشطة التي تمثل لها مخاطر عالية فتمتنع عن تمويل هذه الأنشطة .

#### ثانياً :- تقليل المخاطر

هي عملية اللجوء إلى تخفيض حجم الإستثمارات طويلة الأجل التي تنشأ عنها مخاطر لاتحب المنشأة أن تتحملها ، وأيضا عملية الإشتراك مع آخرين لتحمل المخاطر بالدخول في صناديق الإستثمارفإنها تمثل نموذجا لتقنية تقليل المخاطر .

#### ثالثاً :- نقل المخاطر

هي الإحتماء من المخاطر بتحويلها إلى طرف آخر (شركات التأمين) .<sup>1</sup>

### جدول رقم ( 1 )

#### تقييم درجات الخطر

<sup>1</sup> www . http : // ar .wikipedia .org.

			الإحتمال	الأثر
منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا	عالي
متوسط	عالي	عالي	عالي	متوسط
منخفض	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض

المصدر :- أ. د . عاطف عبد المنعم وآخرون . تقييم وإدارة المخاطر ، الطبعة الأولى ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة ، مصر ، 2008 م ، ص 13 .

يوضح الجدول معيار تقييم وقياس درجات المخاطر والمتمثلة في إحصائية حدوث الخطر وأثر الخطر على المنشأة في حالة حدوثه .

يرى الباحث ومن خلال الجدول أعلاه أن المخاطر التي تكون فيها الإحصائية عالية وايضا الأثر عالي هي التي يجب على المنشأة أن تضعها من الأولويات التي يتم إتخاذ قرار بشأنها . يرى الباحث أن عملية المشاركة في صندوق ضمان الودائع والذي تساهم فيه البنوك بالسودان ويكون مركزيا لدى بنك السودان ، فهذه الآلية تمثل نوعا من تقنيات نقل المخاطر مما يؤدي إلى إطمئنان عملاء البنوك فتزيد الودائع مما يساعد البنوك على تقديم خدمات مصرفية (إئتمان ، تحاويل ..... إلخ ) بطريقة متميزة تحقق لها نتائج أعمال إيجابية ومستدامة .

## جدول رقم ( 2 )

### إستمارة التحكم في الخطر

التاريخ			إسم المشروع :-
الدرجة			كود الخطر :-
التأثير			وصف الخطر :-
الإحتمال			التعليق
التاريخ			

المصدر :- أ. د . عاطف عبد المنعم وآخرون . تقييم وإدارة المخاطر ، الطبعة الأولى ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة ، مصر ، 2008 م ، ص 19 .

الجدول يبين إستمارة التحكم فى المخاطر والملاحظ أنه يمكن إعتباره من أفضل الأدوات لجمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر وذلك بتوزيعه على كافة الإدارت لمئنه واعادته لإدارة المخاطر بالمنشأة ليساعدها فى حصر وتصنيف المخاطر وتحليلها وتسجيلها بسجل المخاطر وفق أهميتها وذلك حسب درجتها .

لقد ذكر الكاتب (هربرت كندلر) فى كتابه ( المخاطرة ) ، وحسب ما يوضحه الشكل رقم (5) الوارد أدناه ، أن التقنيات التى يتم إستخدامها لمعالجة المواقف التى تتضمن مخاطر تتمثل فى :-  
أولا :- مرحلة الإستكشاف :-

1- توضيح أهداف وقيم المنشأة . 2- تحديد وتقييم البدائل . 3- تقييم مدى مقدرة المنشأة على تحمل المخاطرة .

ثانيا :- مرحلة التخطيط والإعداد

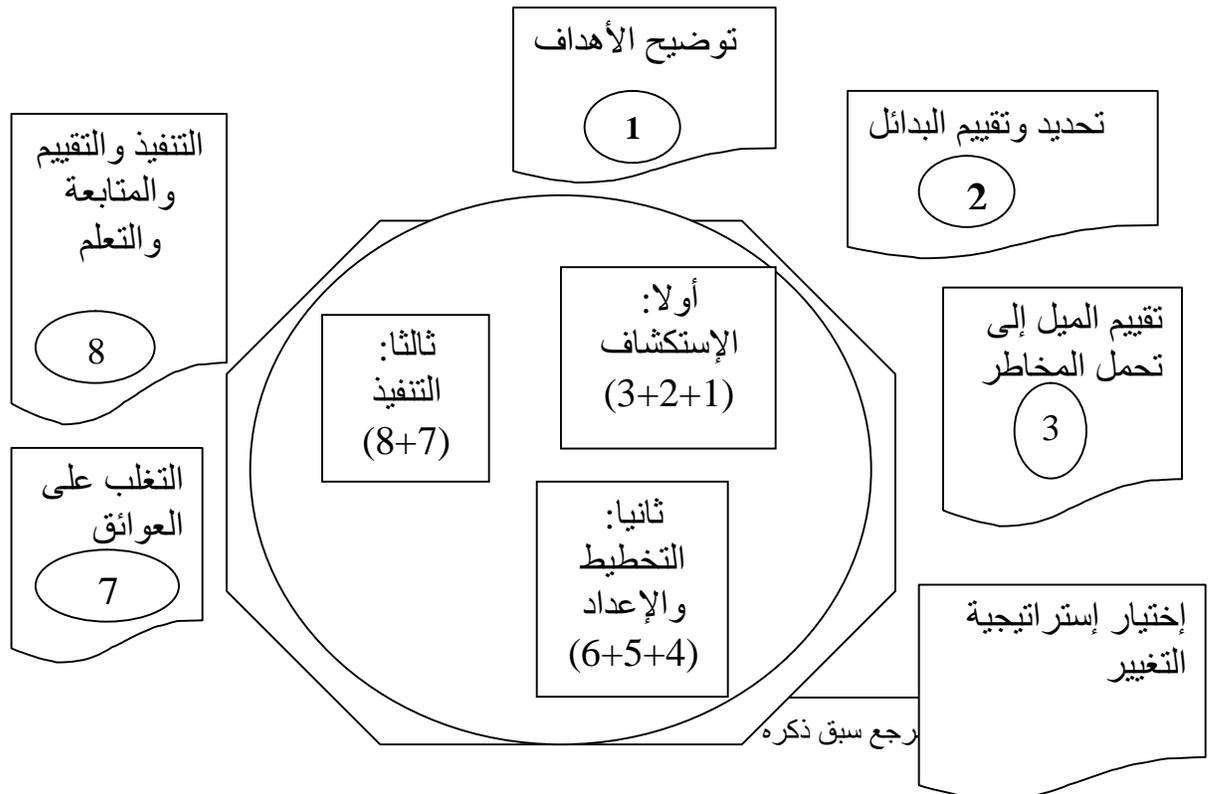
تحوى الخطوات الآتية :- 4- إختيار إستراتيجية التغيير . 5- إختيار إستراتيجية صنع القرار.

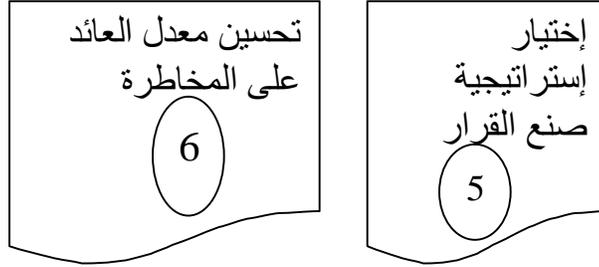
6- العمل على تحسين معدل العائد على المخاطرة

ثالثا : مرحلة التنفيذ 7- التغلب على العوائق (المخاطر). 8- التنفيذ والتقييم والمتابعة والتعلم .<sup>1</sup>

شكل رقم (5)

مراحل معالجة المواقف التى تنطوى على مخاطر





المصدر:- كندلر ، هربرت كندلر ، (1423هـ) المخاطرة ، الطبعة الأولى ، ترجمة باهر عبدالهادى ، أشرف على الترجمة وراجعها د . إبراهيم بن حمد القعيد ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، المملكة العربية السعودية ، ص 17 .

الشكل السابق يحوى مرحلة الإستكشاف والتي تشمل ثلاثة مراحل هى توضيح الأهداف وتحديد البدائل وتقييم درجة قبول المخاطرة ، أما مرحلة التخطيط فتشمل إختيار الإستراتيجيات المتعلقة بصنع القرار ، والمرحلة الأخيرة هى مرحلة التغلب على المخاطر ومتابعتها والتعلم منها.

### شكل رقم (6) نموذج تحمل المخاطر



المصدر:- كندلر ، هيريت كندلر ، (1423هـ) **المخاطرة** ، الطبعة الأولى ، ترجمة باهر عبدالهادى ، أشرف على الترجمة وراجعها د . إبراهيم بن حمد القعيد ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، المملكة العربية السعودية ، ص 67 .

الشكل يوضح أن عدم اليقين فى نتائج الأعمال يعرض المنشأة للخسارة فى حالة تفاقى الدخول فى النشاط الذى تحفة المخاطر ، أما الجانب الآخر والذى يمثل قبول المخاطرة والدخول فى النشاط فرىما فىؤدى إلى الحصول على العوائد المتوقعة وكلما تحملت المنشأة مخاطر اكبر كلما حققت العائد الأفضل .

لقد ذكر المهندس / عبدالقادر مضوى محمد فى ورقة علمية بعنوان **(إدارة المخاطر)** أن أدوات إدارة المخاطر تتمثل فى الآتى :-

العصف الذهنى ، خريطة السبب والأثر ، عقدة بوتاي لتحليل أسباب المخاطر وتداعياتها .  
تحليل أنماط الفشل وأثرها فى العملية. تحليل السيناريو، تحليل المخاطر التشغيلية،  
و تحليل المنفعة/ التكلفة ، تحليل مصدر الخطر ، وتحديد نقاط الضبط الحرجة.

فيمابلى نتناول عددا من هذه الأدوات بشئ من التفصيل

### **تحليل التكلفة / المنفعة ( Cost Benefit Analysis – CBA )**

أفضل البدائل ، تستخدم كمدخل لإتخاذ القرار - هل يجب معالجة الخطر وكيف ؟ .  
( Net Present Value ) يمكن إستخدام البيانات الكمية مثل صافى القيمة الحالية أو إستخدام  
البيانات الوصفية .<sup>1</sup>

### **أنماط الفشل وتحليل الأثر Failure Model Effect Analysis (FMEA)**

عبارة عن دراسة الإخفاقات المختلفة التى تتعرض لها العملية وتأثيراتها ،الهدف من هذه الدراسة  
هو تحديد ملامح تصميم المنتج ، الإنتاج ، التشغيل ، أو التوزيع التى تعتبر ذات صلة حرجة  
(قوية) بمختلف أنماط الفشل فى العملية وذلك لتقليل أو تلافى الفشل المحتمل فى العملية .

### **خطوات تحليل أنماط الفشل وأثره :-**

#### **نمط الفشل ( Failure Model )**

يتم دراسة الأوضاع المختلفة للعملية ، تحديد أكثر أنماط الفشل إحتمالا فى الحدوث ، وتحديد  
موقع وآليات المنتج ومكوناته .

#### **أثر الفشل (Failure Effect)**

<sup>1</sup> م . عبدالقادر مضوى محمد ، ( إدارة المخاطر ) بدون رقم صفحة .

تحديد الآثار المحتملة على أداء المنتج ككل او على العملية امعينة أو على الخدمة والتي ربما تنتج لحدوث حالات الفشل المحتملة .

### درجة الفشل (Criticality)

تقدير أثر الفشل المحتمل على الأجزاء المختلفة للمنتج أو النظام ، بهدف تحديد درجة تأثير كل نوع من أنواع الفشل على تحقيق مستوى الأداء أو الهدف .  
تمثل درجة الخطر وأولوية المعالجة مؤشرا لدالة الخسارة الكلية .

### العصف الذهني : Brain Storming

عبارة عن أسلوب جماعي بطرح مجموعة من الأفكار بصورة منتظمة ، وتشجيع الإبتكار في جو خالي من النقد ، يرى الكس أوسبورن - الذى تعزى إليه كثير من أساسيات ومبادئ العصف الذهني - أن العصف الذهني عبارة عن حلقة نقاش أو طريقة لتداول الأفكار ، وبواسطتها تحاول مجموعة من الناس البحث عن حل لمشكلة معينة من خلال تجميع وتقييد كل الأفكار التلقائية من أفراد المجموعة ، فى هذه الطريقة يتم تأجيل نقد الأفكار إلى نهاية الجلسة والحصول على عدد من الأفكار أو الحلول للمشكلة <sup>1</sup>.

### جدول رقم ( 3 )

#### خطة إدارة الخطر

رقم الخطر	وصف الخطر	إحتمالية حدوث الخطر	تأثير الخطر	درجة الخطر	الإجراءات	مسئولية التنفيذ	تاريخ بداية التنفيذ	تاريخ نهاية التنفيذ	الملاحظات
1									
2					الإجراءات لتفادى حدوث الخطر				
3					الإجراءات فى حالة حدوث الخطر				

<sup>1</sup> م . عبدالقادر مضوى محمد ، المرجع السابق ، بدون رقم صفحة .

المصدر :- م . عبدالقادر مضوى محمد ، ( إدارة المخاطر ) بدون رقم صفحة .  
الجدول أعلاه يعتبر من الأدوات التى يمكن للمنشآت أن تعتمد عليها كسجل للمخاطر لأنه يحوى المعلومات الهامة فى عملية إدارة المخاطر .

لقد تناول الباحث (عبدالوهاب موسى الجعلى) ، معايير قياس الفساد المالى كما يلى :-

### **معايير قياس الفساد المالى :-**

المعيار القيمي : يتمثل ذلك فى أن الفساد المالى يعتبر خروجاً عن قيم المجتمع  
المعيار المصلحى : هو تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة  
المعيار القانونى : يتمثل فى خرق القوانين والأنظمة التى يجب التقيد بها .  
معيار الرأى العام : الرأى العام يحدد ما يراة فاسداً من تصرفات المسؤولين .  
أسباب الفساد المالى : (أ) إنعدام الشفافية والمساءلة (ب) عدم وضوح القوانين واللوائح وتعقيدها  
وسرعة تغييرها . (ج) عدم وجود نظام مالى ومحاسبى فاعل . (د) إنعدام المنافسة . (هـ) إنخفاض إجور  
العاملين (و) عدم تأهيل القيادات وتطوير قدراتهم .

**تكلفة الفساد المالى :-** تتمثل تكلفة الفساد المالى فى : (أ) تقاوم الفقر (ب) و تدنى مستويات  
المنافسة والكفاءة والإبتكار . (ج) معدل العائد على الإستثمار مما يؤدى إلى إنخفاض الإستثمارات ،  
وخفض وتراجع الوظائف ، وسوء تخصيص الموارد .<sup>1</sup>

يرى الباحث إن الفساد المالى يرتبط بالفساد الإدارى و يعتبر من المخاطر التى التى تهدد  
المنشآت ولها علاقة طردية مع تحقيق تميز الأعمال وتحقيق الأهداف والنتائج الإيجابية ، وأحيانا  
تكون النهاية هى إفلاس تلك المنشآت وخروجها من السوق مما يعنى ان مخاطر الفساد المالى  
والادارى تحول دون تحقيق تميز الأعمال .

### **عناصر إدارة المخاطر :-**

تشتمل إدارة المخاطر على ثمانية عناصر وهى :-

#### **البيئة الداخلية :-**

الإدارة تحدد الفلسفة المتعلقة بالمخاطر ، ويتم وضع أساسيات المخاطر والرقابة من وجهه نظر  
العاملين ، ويعتبر العاملين وصفاتهم الشخصية ( الأمانة - قيم الأخلاق - الكفاءة ) بمثابة القلب  
والدينمو للمنشأة .

<sup>1</sup> عبدالوهاب موسى الجعلى محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 204 - 205 .

## تعريف الأهداف :-

الإدارة تعرف الأهداف قبل تعريف الأحداث التي تؤثر على الأهداف ، ويتم التأكيد على أن هناك تقنيات لتحديد الأهداف وأن الأهداف مربوطة بالرؤية الرسالة .

## تعريف الأحداث:-

تعريف الأحداث الهامة الداخلية والخارجية والتي تؤثر على الإستراتيجية وعلى تحقيق الأهداف ، ويجب مراعاة أن هناك أحداث هامة تعتبر مخاطرة و هناك أحداث هامة تعتبر فرصة

## تقييم المخاطر:-

تعريف وتحليل المخاطر لتحديد كيفية إدارتها ، القيام بعملية الربط بين المخاطرة وبين الأهداف التي تتأثر بهذة المخاطرة . وتقييم المخاطر الكامنة والمخاطر المتبقية مع مراعاة الإحتمالية والأثر لكل مخاطرة .

## الإستجابة للمخاطرة :-

تحديد منهج أو سلسلة من الإجراءات لربط عملية تقييم المخاطر مع مقدرة المنشأة على تحمل المستوى المقبول من المخاطر فى سياق تحقيق الإستراتيجية والأهداف، ثم يتم تحديد الإستجابات.

## أنشطة الرقابة:-

وضع السياسات والإجراءات الرقابية وتنفيذها للمساعدة فى التأكيد على أن تقنيات الإستجابة للمخاطر تعمل بفاعلية .

## المعلومات والإتصال:-

يتم تعريف المعلومات الملائمة وايضا يتم إبلاغها للمعنيين ، ويجب أن تكون المعلومات شاملة .

## الرقابة :-

يجب مراقبة وتحديث إدارة مخاطر المنشأة حتى تتمكن من العمل بقوة وفاعلية.<sup>1</sup>

## المخترقون لأنظمة المعلومات :-

نسبة لأن تقنية المعلومات تعتمد على البيانات المدخلة والتي تتم بواسطة الأفراد فمن الواجب التطرق إلى ذكر الذين يقومون بإختراق أنظمة المعلومات وهم :-

العاملون فى نظام المعلومات ، المستخدمين النهائيون ، الموظفون ، الموظفون السابقون ، الموظفون ذوو الدوام الجزئى ، المنافسون ،المجرمون المنظمون .

<sup>1</sup> James K.Kinciad and others ,. previous refrence , p 149 .

الهاكرز : أفراد يحاولون الوصول إلى أنظمة المعلومات دون ترخيص .  
الكراركرز : أفراد هاكرز مدفوع لهم ، يوظفهم طرف ثالث للوصول إلى الأنظمة.  
فرياكرز : أفراد يحاولون الوصول إلى أنظمة الهواتف دون ترخيص .  
الباعة الموردون .المستشارون ، الأفراد العرضيون : أفراد يصلوا إلى النظام بدون قصد لكنهم يسببوا ضررا للنظام .<sup>1</sup>

## المبحث الثالث :- الرقابة على المخاطر

### المقدمة

تتاول المبحث الأول من هذا الفصل موضوع إدارة المخاطر من حيث المفهوم والأهداف وأنواع المخاطر، أما المبحث الثاني فقد تتاول عددا من تقنيات إدارة المخاطر ، أما هذا المبحث فيتناول موضوع الرقابة على المخاطر .

لقد ورد في كتاب **(منهاج المسلم )** (لفضيلة الشيخ أبوبكر جابر الجزائري) وهو يتحدث عن

المراقبة مايلي :-

" المراقبة هي أن يأخذ المسلم نفسه بمراقبة الله تبارك وتعالى ويلزمها إياها في كل لحظة من لحظات الحياة حتى يتم لها اليقين بأن الله مطلع عليها ، عالم بأسرارها ، رقيب على أعمالها ، قائم عليها وعلى كل نفس بما كسبت ، وبذلك تصبح مستغرقة بملاحظة جلال الله وكماله ، شاعرة بالأنس في ذكره، واجدة الراحة في طاعته ،راغبة في جواره ، مقبلة عليه ، معرضة عما سواه ، وهذا معنى إسلام الوجه في قوله تعالى : " ومن أحسن ديناً ممن أسلم وجهه لله وهو محسن " <sup>2</sup> وقوله سبحانه "ومن يسلم وجهه إلى الله وهو محسن فقد إستمسك بالعروة الوثقى " <sup>3</sup> وهوعين ما دعا إليه الله تعالى في قوله : " وأعلموا أن الله يعلم ما في أنفسكم فأحذروه " .<sup>4</sup> وقوله : " إن الله كان عليكم رقيبا " .<sup>5</sup> وقوله سبحانه " وماتكون في شأن وماتنلوا منه من قرآن ولا تعملون من

<sup>1</sup> جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ، ((تحليل الأعمال وتكنولوجيا المعلومات)) مرجع سابق ، القسم ه ، ص 39 .

<sup>2</sup> النساء : الآية (125)

<sup>3</sup> لقمان : الآية (22)

<sup>4</sup> البقرة : الآية (235)

<sup>5</sup> النساء : الآية ( 1 )

عمل إلا كنا عليكم شهودا إذ تفيضون فيه وما يعزب عن ربك من مثقال ذرة فى الأرض ولا فى السماء ولا أصغر من ذلك ولا أكبر إلا فى كتاب مبين".<sup>1</sup>

وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" متفق عليه بلفظ: أن تعبد، ولفظ (أعبد الله) فى مسند الإمام أحمد 132/2 وفتح البارى 223/11، وحلية الأولياء 115/6.<sup>2</sup>

### مفهوم الرقابة :-

وفقا لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكى فإن الرقابة هى :  
ضمان تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة وفقا للخطط الموضوعه ، وهى عبارة عن وسائل يتم إستخدامها بواسطة الإدارة لضمان أن المؤسسة تعمل وفقا للتوجيهات الموضوعه .  
هى خطوة تقوم بها الإدارة لتعزيز إحتمالية تحقيق الأهداف . كما أن نظام الرقابة هو مجموعة

متكاملة من المكونات والأنظمة الرقابية التى يتم إستخدامها لتحقيق أهداف المنشأة .<sup>3</sup>  
الرقابة هى تدبير أو تصرف يتم إتخاذة بواسطة الإدارة أو مجلس الإدارة بهدف إدارة مخاطر

المنشأة وزيادة إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة ،<sup>4</sup>

لقد عرف تقرير لجنة إجراءات المراجعة الصادر عن معهد المحاسبين القانونيين الأمريكى الرقابة الداخلية كما يلى :- " تشمل الرقابة الداخلية على الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل ومقاييس تستخدم داخل المنشأة بقصد حماية الأصول، وضمان دقة البيانات المحاسبية ، ورفع وتحفيز الكفاءة الإنتاجية ، وتشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية الموضوعه " .<sup>5</sup>

### أهداف الرقابة :-

أهم أهداف الرقابة تتمثل فى الآتى :-

- (1) حماية الأصول من الضياع والسرقة والإختلاس والتزوير وسوء الإستخدام .
- (2) توفير الدقة والثقة فى البيانات المحاسبية التى تتضمنها دفاتر وسجلات وحسابات المنشأة .

<sup>1</sup> يونس: الآية (61)

<sup>2</sup> فضيلة الشيخ / أبوبكر جابر الجزائرى . منهاج المسلم . الطبعة الرابعة ، مطابع دار البيان الحديثة ، مصر ، 1423هـ - 2002م ، ص ص 70 - 71 .

<sup>3</sup> جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ، ( دور نشاط التدقيق الداخلى فى الحوكمة والمخاطر والرقابة ) مرجع سبق ذكره ، الجزء الأول ، القسم ه ، ص 36 .

<sup>4</sup> جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ، المرجع السابق ، ص 15 .

<sup>5</sup> المركز العربى للتدريب والتنمية البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 2 .

- (3) النهوض بالكفاءة التشغيلية للمنشأة ككل ، أو للإدارات والأقسام كل على حدا .  
(4) الإلتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات .<sup>1</sup>

### أنواع الرقابة :-

تنقسم أنواع الرقابة إلى ثلاثة أقسام هي :

#### الرقابة الوقائية Preventive Control

تهدف إلى منع حدوث أمر غير مرغوب فيه

#### الرقابة الإستكشافية Detective Control

هي عملية التحرى عن الأحداث الغير مرغوبة والتي حدثت بالفعل ، والعمل على تصحيحها

#### الرقابة التوجيهية Directive Control

هي الرقابة التي تشجع حدوث أمر مرغوب فيه .

إن المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلى تستوجب على نشاط التدقيق الداخلى أن يساعد المنشأة فى عملية المحافظة على ضوابط رقابية فعالة ، وذلك من خلال تقييم فاعلية وكفاءة الضوابط والعمل على التحسين المستمر لها .<sup>2</sup>

### خطوات الرقابة :-

- تعتبر عملية التقييم والمراجعة بمثابة الرقابة الإدارية بالنسبة لبرنامج إدارة المخاطر ، والغرض من هذه الرقابة هو التأكد من أن العمليات تسير وفقا للخطط الموضوعه ، وتتطلب الخطوات الآتية :-
- وضع معايير أو أهداف مطلوب تحقيقها .
  - قياس الأداء الفعلى مع المعايير أو الأهداف الموضوعه .
  - تحديد الإنحرافات وتحديد أسبابها .
  - إتخاذ الإجراءات التصحيحية والقرارات المناسبة .<sup>3</sup>

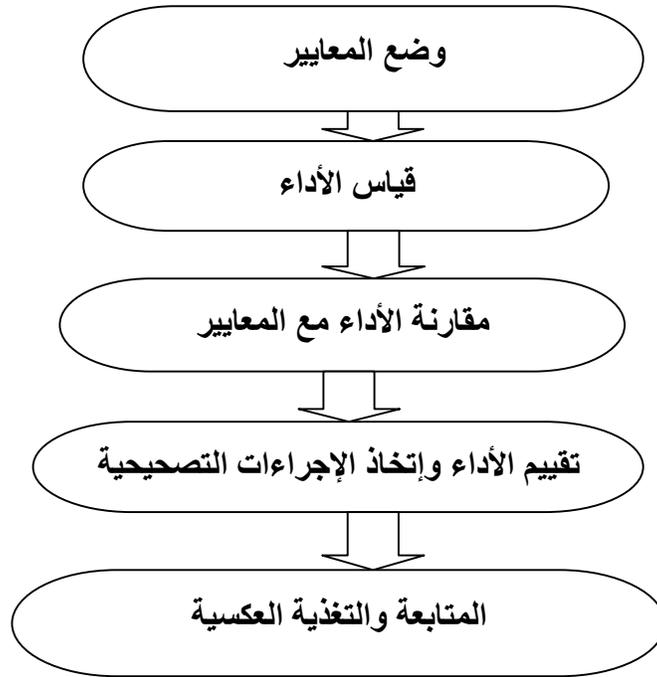
شكل رقم (7)

### خطوات الرقابة

<sup>1</sup> المركز العربى للتدريب والتنمية البشرية . المرجع السابق ، صفحة 2

<sup>2</sup> جمعية المدققين الداخليين الأمريكية (( دور نشاط التدقيق الداخلى فى الحوكمة والمخاطر والرقابة )) المرجع السابق ، ص 20 .

<sup>3</sup> د. طارق عبدالعال حماد ، المرجع السابق ، ص 119 .



المصدر :- جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ((دور نشاط التدقيق الداخلي في الحوكمة والمخاطر والرقابة)) ترجمة Powers Resources Corporation وآخرون ، الإمارات العربية المتحدة ، بدون دار نشر ، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، القسم هـ ، ص 36.

الشكل أعلاه يوضح خطوات الرقابة والتي تبدأ بوضع المعايير ، ثم قياس الأداء ، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير ، وبعد ذلك يتم تحديد الفجوة بين الأداء والمعايير بهدف إتخاذ الإجراءات المناسبة ، أما الخطوة الأخيرة فهي المتابعة والحصول على التغذية العكسية .

### **خطوات الرقابة على المخاطر :-**

- لقد بين الكاتب (باتريك) أن عملية الرقابة على المخاطر تتطلب القيام بعشرة خطوات هي :-
- تحديد أهداف المنشأة .
  - تحديد المخاطرة والمجازفة .
  - تقييم المخاطر ، حسب عنصرى الإحتمالية والأثر .
  - تعريف إجراءات خفض المخاطر
  - تقييم المخاطر المتبقية .
  - تقدير تكاليف خفض المخاطر .
  - تقدير منافع خفض المخاطر .
  - مراعاة ملكية المخاطر .
  - إختيار وتنفيذ أفضل الإجراءات للتعامل مع المخاطر .

- الرقابة وتحديث سجل المخاطر .<sup>1</sup>

إن المخاطر المحتملة تنشأ عن الظروف المذكورة أدناه :-

الموظفون الجدد ، العمليات أو الأنظمة أو الخطوط أو المنتجات أو التكنولوجيا ، التوسع السريع فى العمليات ، إعادة هيكلة المنشأة أو إعادة تنظيم العمليات ، حدوث تغييرات فى البيئة التشغيلية أو التنظيمية .

نسبة للظروف أعلاه فتقوم المنشآت بوضع عدد من الإجراءات الرقابية للتعامل مع المخاطر ، وهى عبارة عن أنشطة تساعد على ضمان تنفيذ الأعمال فى إطار الحدود التى تعتبر مقبولة بالنسبة للإدارة ، وتتضمن هذه الإجراءات الآتى :-

المصادقات	Approvals
المسئوليات والسلطات	Responsibilities and Authorities
تقسيم الواجبات	Separation of Duties
التوثيق	Documentation
المطابقات	Reconciliation
كادر يتمتع بالخبرة والأمانة	Competent and Honest Personnel
الإختبارات الداخلية	Internal Checks
التدقيق الداخلى . <sup>2</sup>	Internal Auditing

### التدقيق على إدارة المخاطر :-

تعتبر عملية تقييم ومراجعة برامج إدارة المخاطر من أهم التقنيات التى تستخدم فى عملية الرقابة على المخاطر، كما تمثل الخطوة الأخيرة فى عمليات إدارة المخاطر بالنسبة للمنظمة المنشأة حديثا ، وأيضا المنظمات التى تعتمد آلية العمل بتقنيات إدارة المخاطر بعد عدد من السنوات من تاريخ تأسيسها فتمثل عملية التقييم والمراجعة الخطوة الأخيرة فى سلسلة إجراءات إدارة المخاطر، إن عملية تقييم ومراجعة برامج المخاطر تعتبر مهمة للأسباب الآتية :-

(1) التغيير الذى يحدث فى الإقتصاد والسياسة والتكنولوجيا والبيئة والمجتمع ، فحلول إدارة المخاطر التى كانت مناسبة فى الماضى ربما لم تعد مناسبة فهناك مخاطر جديدة تظهر وهناك مخاطر قديمة تختفى .

<sup>1</sup> Patric S . Godfrey & others , **Control of Risk** ( CIRIA ) Construction Industry Research and Information Association , London , 1996 , p 21 .

<sup>2</sup> معهد المراجعين الداخليين الأمريكى ، الجزء الأول ، القسم ه ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .

(2) حدوث الأخطاء فى بعض الأحيان ، وربما يتم تجاهل التعرض للمخاطر ، والمقاييس التى تم إستخدامها سابقا بغرض التصدى للمخاطر ربما لم تعد ملائمة أو ربما لم يتم تنفيذها بشكل سليم . عمليات التقييم والمراجعة المستمرة لبرنامج إدارة المخاطر تمثل فرص لإكتشاف الأخطاء الماضية قبل أن تصبح باهظة التكلفة .<sup>1</sup>

المنشآت الناجحة تدرك أنه ليس من الضرورى الإنتظار حتى تقع خسارة كارثية كدلالة على إنحراف الأداء عن الأداء المطلوب ، لذلك فإدارة المخاطرتتعامل مع القرارات فى ظل ظروف عدم التأكد ، فيتم قياس الأداء ليس فقط للتأكد من أن المنشأة ظلت باقية فى ظل مجموعة مختلفة من الظروف المعاكسة ، وأيضا تدرك أن وجود تعرض للمخاطر غير متصدى له بشكل كاف وهذا الخطر ينطوى على إمكانية حدوث كارثة فإن هذا الأمر يمثل لها إنحرافا عن الأهداف المخطط لها ، وتعتبر أن هذا الإنحراف هو المستهدف بواسطة رقابة المخاطر للتصدى له ، بالرغم من أن عملية تقييم ومراجعة المخاطر عملية مستمرة إلا أنه من الأفضل للمنشآت إخضاع

برامج إدارة المخاطر إلى المراجعة الشاملة التى تسمى عملية تدقيق إدارة المخاطر، وهو عملية تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر للتأكد من أن أهداف البرنامج ملائمة لإحتياجات المنشأة وأن التدابير المصممة لتحقيق الأهداف مناسبة ، وأن التدابير تم تنفيذها بشكل سليم . تمتاز عمليات تقييم ومراجعة المخاطر بأنها يمكن أن تنفذ بواسطة أفراد من داخل المنشأة تكون لديهم الخبرة المطلوبة ، كما انها يمكن أن تنفذ بواسطة جهات خارج المنشأة ، ويعتبر التدقيق الخارجى هو الأفضل نسبة لتوفر المزايا الآتية :-

(أ) الموضوعية التى يمتاز بها المدقق الخارجى تفوق الموضوعية المتوفرة لدى المدقق الداخلى  
(ب) الخبرة المتوفرة لدى المدقق الخارجى غالبا تفوق خبرة المدقق الداخلى .<sup>2</sup>  
إن عملية التدقيق على إدارة المخاطر تتم بواسطة جهات خارجية ، كما انها أيضا يمكن أن تتم بواسطة أشخاص من داخل المنشأة ، وغالبا يتم إجراء تدقيق شامل ومنفصل لكل برنامج إدارة المخاطر ، يشمل التدقيق ثلاثة جوانب هى :-

#### أولا :- تدقيق سياسة وتنفيذ إدارة المخاطر

يركز التدقيق على السمات العريضة لبرنامج إدارة المخاطر مثل :- أهداف البرنامج ، مسئولية وسلطة مدير المخاطر ، مدى إتساق سياسة وتنظيم إدارة المخاطر مع أهداف المنشأة .

<sup>1</sup> د. طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 118 .

<sup>2</sup> طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 - 121 .

القضايا المتعلقة بالسياسة تتمثل فى الإجابة على الأسئلة التالية :-

هل تم تحديد أهداف برنامج إدارة المخاطر ؟ ومدى وضوح هذه الأهداف ؟

هل أهداف برنامج إدارة المخاطر ملائمة للمنشأة ؟

هل تم توثيق أهداف إدارة المخاطر ؟

أما القضايا المتعلقة بإدارة البرنامج فتتلخص فى التدقيق على أسلوب أفراد إدارة المخاطر فى أداء وظيفة إدارة المخاطر، والتدقيق على الدليل والإجراءات التشغيلية لإدارة المخاطر، مثل وجود خطة كوارث، وجود هيكل، ومدى كفاية السجلات والإجراءات .

### ثانيا :- تدقيق وظيفة التحكم فى المخاطر

يتم التدقيق على وظيفة التحكم فى المخاطر عن طريق المراجعة الشاملة للتدابير التى تم

تنفيذها للسيطرة على المخاطر، وتختلف هذه التدابير حسب أنواع الخسارة التى تستهدفها ،

وفيما يلى عدد من هذه التدابير :-

أعمال تدقيق السلامة . تدقيق الأمن . تدقيق الإلتزام البيئى . تدقيق التعامل مع المطالبات .

تدقيق أمن الحاسب الآلى . تدقيق التحكم فى خسائر الممتلكات .

نسبة لعدم توفر الخبرات اللازمة لكل الأعمال لدى إستشارى واحد فإن المنشآت تطلب إستشارة

عدد من الخبراء كل فى مجاله ، وغالبا يكون لد إستشارى إدارة المخاطر الخبرة اللازمة لتدقيق تدابير

التحكم فى الخسارة فى البرامج الآتية :-

(أ) برامج سلامة العاملين . (ب) برامج حماية الممتلكات .

أما الإستشاريين المتخصصين فتطلبهم المنشآت لمثل المجالات أدناه :-

(أ) برامج الإلتزام البيئى . (ب) البرامج المتعلقة بالتوظيف . (ج) برامج التعرض لمخاطرة مسئولية

المنتج . (د) برامج تأمين معالجة البيانات الإلكترونية .

### ثالثا :- تدقيق وظيفة التأمين

تتم هذه العملية على مستويين هما :-

(أ) تقييم دور التأمين فى برنامج إدارة المخاطر (ب) المراجعة لعقود التأمين للتأكد من أنها

تغطى كل جوانب المخاطرة .<sup>1</sup>

### مهام مدير إدارة المخاطر :-

<sup>1</sup> د. طارق عبدالعال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 120 – 133 .

يعتبر الوصف الوظيفي ملخصاً للمهام التي يجب على مدير المخاطر القيام بها ، وحسب الإعلان عن وظيفة مدير إدارة المخاطر المطلوبة بواسطة مكتب العمل السعودي ، والمنشور تفاصيلها في الموقع الإلكتروني ( بيت . كوم ) فإن مهام مدير إدارة المخاطر تشمل الآتي :-

#### أولاً :- الوصف الوظيفي

- (1) تحديد المخاطر التي تواجه المنشأة ، وتقييمها وتصنيفها بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية
- (2) مراقبة مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية وقدرته على مواجهة المخاطر التي تحول دون تحقيق الأهداف .
- (3) تحديث سجل المخاطر بشكل دورى .

#### ثانياً :- المهام التنفيذية والإشرافية

- تشمل الإشراف على العمليات المذكورة أدناه : -
- التحقق من كفاءة وفاعلية الإجراءات ذات العلاقة بإدارة المخاطر .
- تحديد المخاطر .
- مراقبة فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية وقدرتها على مواجهة المخاطر .
- التأكد من كفاية إجراءات الضبط الداخلى .
- تصنيف المخاطر حسب أهميتها واحتمالية حدوثها .
- مراجعة خطة المراجعة السنوية للتأكد من أنها تشمل الإدارات ذات المخاطر العالية .
- تعديل وتحديث سجل المخاطر حسب التغيرات الناتجة خلال سنة المراجعة .
- المشاركة فى المؤتمرات وحضور الندوات وورش العمل المتعلقة بإختصاصه .

#### ثالثاً :- مهام إدارة الأفراد

- تقييم أداء المؤسسين ، والإشراف على تقييم أداء موظفى الإدارة .
- تقديم النصح والتوجيه والإرشاد لموظفى الإدارة لتحقيق مستوى أداء متميز .
- غرس القيم والأخلاق الحميدة وتعزيز روح الإلتزام لدى العاملين .

#### رابعاً :- المهارات

- معرفة أسس ومفاهيم عمل المنشأة .
- معرفة الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية والمالية والتقنية الموجودة بالمنشأة .
- معرفة الخطط التنظيمية والمهام والإختصاصات بالمنشأة .

- معرفة قواعد تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية .
  - القدرة على التفويض ، والقدرة على الإشراف .
  - القدرة على إتخاذ القرار والتواصل وسعة الأفق .
  - مهارات عالية فى التنظيم وإدارة الأزمات
  - مهارات فى إستخدام الحاسوب .
  - الإلمام باللغة الإنجليزية تحدثا وكتابة .<sup>1</sup>
- تعتبر المهام الواردة أدناه من ضمن واجبات مدير إدارة المخاطر وهى :-
- المساعدة فى المحافظة على أصول المنشأة بهدف حماية مصالح أصحاب المصلحة ( الملاك ، الدائنين ، المستثمرين ، العاملين ، المجتمع ) .
  - السيطرة والرقابة على المخاطر فى كل الأنشطة .
  - تحديد الإجراءات المحدودة لمواجهة المخاطر .
  - الحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن .
  - تحديد التصرفات المعينة التى يجب القيام بها تجاه مخاطرة معينة بهدف الرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر .
  - إعداد الدراسات المتعلقة بالمخاطر قبل أو بعد حدوث الخسائر بغرض منع أو تقليل الخسائر
  - تحسين الصورة الذهنية تجاه المنشأة لدى ذوى الشأن ( الملاك ، الدائنين ، المستثمرين ، العاملين ، المجتمع ) وذلك بالمساهمة فى إستمرارية المنشأة وحماية قدرتها على تحقيق الأرباح .<sup>2</sup>
- لقد أوضح الموقع الإلكتروني ( تأمين . كوم ) أن المهام الواردة أدناه تعتبر من الواجبات التى يقوم بها مدير إدارة المخاطر وهى :-
- (1) البحث عن مكامن الخطر الداخلية والخارجية ومعرفة سبل التحوط لها ، وذلك من خلال وسائل الحماية والتغطية التأمينية قبل وضع البرنامج التأمينى .
  - (2) تحليل عقود التأمين المستلمة من شركات التأمين لمعرفة مدى صلاحيتها وكفايتها لمواجهة مخاطر المنشأة .
  - (3) المتابعة والتنسيق مع شركات التأمين بخصوص تطبيق الوثائق وتجديدها .

<sup>1</sup> www . http : // bayt . com

<sup>2</sup> www . http : // ar . wikipedia . org . com .

(4) التعاون مع المؤسسات المهنية المستقلة بغرض تقييم الموجودات الثابتة والمتداولة قبل تحديد القيمة التأمينية لها .<sup>1</sup>

يبدو للباحث أن المنشآت التي تدرك أن الانحرافات السالبة تجاه تحقيق أهداف الرقابة السابق ذكرها تمثل لها مخاطر تستوجب التعامل معها بإتخاذ الإجراءات المناسبة لكل خطر، فإن هذه الإجراءات تساعد على تحسين وتميز المنتجات والعمليات والخدمات وبالتالي تكون نتائج الأعمال إيجابية ومستدامة تمكن المنشأة من الإستمرارية والنمو .

يرى الباحث أن مهام العمل الإدارى ( حسب تصنيف علماء الإدارة ) تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة ، وبالرغم من أن الرقابة تأتي من حيث الترتيب كآخر وظيفة إدارية إلا أنها تمثل واحدة من أهم المهام الإدارية فبدونها لا يمكن معرفة مدى المستوى الذى تحقق من الأهداف المرجوة والتي تم التخطيط لها مسبقا ، عليه فإن المنشآت التى لديها أجهزة رقابة فاعلة تستطيع أن تمارس أدوات الرقابة على المخاطر المذكورة سابقا وذلك يؤدى إلى تحسين وتميز العمليات والمنتجات والخدمات مما يساعد على تحقيق أهداف نوى الشأن .

كما يرى الباحث أن القادة الذين يمثلون القدوة للعاملين ويغرسون قيم الرقابة الذاتية لدى العاملين ( كما تبين الآية 16 من سورة لقمان ، " يا بنى إنها إن تك مثقال حبة من خردل فتكن فى صخرة أو فى السموات أو فى الأرض يأت بها الله إن الله لطيف خبير " ) والأثر الوارد عن سيدنا عمر بن الخطاب الوارد " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم " . " رأيتم إن وليت أهدمكم وأمرته ونهيته ، أكون قد أديت ما على ، قالوا : بلى يا أمير المؤمنين ، قال : لا حتى أنظر هل إتمر بما أمرته وإنتهى عما نهيته " . فإن هذه الرقابة الذاتية تساعد العاملين على تخطي الكثير من المخاطر وتدفعهم إلى إتقان العمل مما يؤدى إلى تحسين وتميز الأنشطة وبالتالي تكون نتائج الأداء إيجابية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة وأهداف الأطراف ذات العلاقة ( الملاك الممولين ، العملاء ، العاملين ، الموردین ) .

<sup>1</sup> www. http :// Tammeen .com

## الفصل الثالث :- معايير التميز فى الشركات

### المقدمة

هذا الفصل يتناول تأصيل التميز ومفهوم وأهمية التميز ، وأيضاً يتناول معايير التميز الأوربية التسعة والتي تشمل معايير الوسائل وهى القيادة ، الإستراتيجية ، الموارد والشراكات ، العاملين ، العمليات والمنتجات والخدمات ، كما تشمل معايير النتائج وهى نتائج العملاء ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ونتائج الأعمال ( نتائج الأداء ) .

قال الله سبحانه وتعالى :

" ونضع الموازين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئاً وإن كان مثقال حبة من خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين " <sup>1</sup> .

وقال الله سبحانه وتعالى على لسان لقمان وهو يعظ إبنه

"يابنى إنها إن تك مثقال حبة من خردل فتكن فى صخرة أو فى السموات أو فى الأرض يأت بها الله إن الله لطيف خبير " <sup>2</sup>

وقال سبحانه وتعالى " وأحسنوا إن الله يحب المحسنين " . <sup>3</sup>

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :-

" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " حديث شريف

---

<sup>1</sup> سورة : الأنبياء ( 47 )

<sup>2</sup> سورة : لقمان (16)

<sup>3</sup> سورة : البقرة (195)

التميز هو التفوق فى ممارسة أساليب ومناهج إدارة المنشأة والتمكن من الحصول على النتائج المرغوبة بناء على مجموعة من المفاهيم الأساسية ، وأيضاً هو إستدامة الحصول على نتائج أعمال ممتازة بواسطة إنجاز الأعمال بطريقة ممتازة .<sup>1</sup>

لقد سبق مفهوم التميز عدة مفاهيم بدأت بما يعرف بالنتقيش (INSPECTION) ، ثم ضبط الجودة (QUALITY CONTROL) ثم مفهوم ضمان الجودة (QUALITY ASSURANCE) فالجودة الشاملة (TOTAL) QUALITY وأخيراً مفهوم التميز (EXCELLENCE) .<sup>2</sup>

## المبحث الأول :- مفهوم ومبادئ وأهداف وأهمية التميز

### مقدمة :-

يتناول هذا المبحث مفهوم التميز من وجهات نظر مختلفة ، كما يتناول المبادئ والأهداف التى تسعى المنشآت لتحقيقها لتكون من ضمن المنشآت المتميزة ، وأيضاً يتناول أهمية التميز وذلك لتوضيح أهمية الأخذ بهذه المبادئ من أجل تحقيق نتائج أعمال بمؤشرات إيجابية .

قال الله تعالى " إن الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون " <sup>3</sup>

### مفهوم التميز :-

إن العمل على تحسين وتطوير المنشآت وتجديد حيويتها يتطلب توجهاً نحو مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة وإدارة التغيير حتى تتمكن من تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية ، وكمثال لهذه الإستراتيجيات ( التوجه نحو ضبط الجودة ، والتوجه نحو إدارة الأداء) ولكن هذا البحث يتناول إستراتيجيات التحسين والتطوير والتميز فى الأداء لأنها أصبحت من متطلبات العصر نسبة للتغيرات التى تحدث فى الإقتصاد وللتسارع التكنولوجى وللمنافسة الشديدة على الأسواق والموارد(البشرية المالية ، المادية) ، وتحقيق هذه الإستراتيجية والوصول الى درجة التميز فى الأداء هو حق لجميع العاملين بشرط توفر الرغبة والقدرة على الإستثمار الأمثل للموارد.<sup>4</sup>

لقد استطاعت الصناعة اليابانية وبمساعدة محدودة من الولايات المتحدة أن تتطور لتصبح

<sup>1</sup> م . مدثر عوض الكريم وآخرون ((شرح نموذج التميز الأوروبى إصدار 2010م)) ، ص 12.

<sup>2</sup> م . مدثر عوض الكريم وآخرون ، المرجع السابق ، ص 11 .

<sup>3</sup> سورة النحل : الآية (128) .

<sup>4</sup> موقع مجموعة جيااد الصناعية بالشبكة الداخلية <http://192.168.9.3phpweb> ،

واحدة من أهم البلدان الصناعية والسؤال هو كيف تمكنت اليابان من تحقيق ذلك؟ والسؤال الأهم هو كيف يمكن أن نحقق في السودان ماتحقق في اليابان، منذ أن بدأت الدول في إستخدام مصطلحات الجودة والإمتياز كان لهذه المصطلحات معان عديدة فبعض المؤسسات إتخذتها كحافز لتحسين السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها والبعض إعتبر أن إدارة الجودة والتميز هو السعى بإستمرار لتطوير وتحسين المؤسسه. وفي إطار هذا السعى تلعب التغيرات الثقافية والتنظيمية وإستعمال الأدوات الإحصائية والتقييم الذاتي الدورى دورا مهما في إمتياز الأعمال .<sup>1</sup>

الجودة والإمتياز في الأعمال ليس فكرة منفردة ولكنة مجموعة أفكار متداخلة وتتطور من مصادر مختلفة عبر السنوات ، وقد ظهرت هذه الأفكار في أوائل الخمسينيات من ثلاثة شخصيات أمريكية إرتبط اسمهما بالنهضة الصناعية اليابانية التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية وهم آليات فحص الجودة مثل ضبط العمليات إحصائيا الى مفهوم أعمق وهو تقبل المبادئ العامة للثقافة المؤسسية المثالية .<sup>2</sup>

وسنتناول الأفكار الرئيسية لهؤلاء المفكرين كما يلي.

(د. ديمنك) وهو أول من ذهب إلى اليابان في أربعينيات القرن الماضي ليبحث أساليب التسويق وقد أضاف مرحلة رابعة الى المراحل التقليدية الثلاثة للإنتاج (التصميم ، التصنيع ، البيع ) وهي مرحلة (الإختبار) ، فى بداية الخمسينيات درس مفهوم ضبط الجودة إحصائيا وأهمية النظر الى المتغيرات والفصل بين التغيرات التي يمكن السيطرة عليها والأخرى الراسخة فى النظام.

(د. جوزيف جوران) أدخل مفهوم تكلفة الجودة وتشمل :- تكلفة الفضلات (المخلفات) فى محيط المصنع أو الخدمة وكلفة الوقاية والفحص والتقدير ، وايضا أدخل مفهوم التخطيط للجودة الذى يعتبر واحد من ثلاثية الجودة وهى أ/ التخطيط للجودة . ب/ مراقبة الجودة . ج/ تحسين مستوى الجودة. (أ. آرماند فيكنبوام) أدخل مفهوم الجودة الشاملة.

لو تأملنا رد فعل اليابانيين فإننا نجدهم قد درسوا أفكار هؤلاء العلماء وبدأوا بتكييفها لتتماشى مع الخدمات والشركات باليابان وكان المحرك الرئيسى لهذا العمل هو (الدكتور إيشيكاوا) الذى قام بثلاثة أشياء لتغير الصناعة اليابانية وهى :-

(أ) حركة الجودة على نطاق الشركات. (ب) حركة دائرة الجودة التى إستخدمت كل العاملين لتطوير

<sup>1</sup> أ . د . هادى محمد التجانى ، الطريق إلى الإمتياز ، بدون دار نشر ، البرنامج الرئاسى الوطنى للجودة

والإمتياز ، السودان ، 2006م ، ص 12 .

<sup>2</sup> أ . د . هادى محمد التجانى ، المرجع السابق ، ص 13 .

الصناعة . (ج) قدم الأدوات البسيطة لحدوث عملية التطوير .<sup>1</sup>

وفى الستينيات ظهر مفكرين يابانيين آخرين أمثال ( د. تاكوتشى) الذى أدخل مفاهيم تصميم المنتجات وتحديد مشاكل الإنتاج بالإضافة الى ( د. شينكيو ) الذى بحث الطرق الازمة لتحسين الكفاءة ومنع الأخطاء وقد إقترح مفهوم إنعدام الأخطاء (Zero Defect(ZD).

وهذا المفهوم إرتبط فيما بعد باسم فيل كروسبى الذى طرح شعار إنعدام الأخطاء وأداء العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى وقد أوضح الثوابت الأربعة للجودة وهى :-

(أ)التعريف (وهو الإلتزام بمتطلبات العملاء). (ب)النظام ( الوقاية وليس التقييم )

(ج) مقاييس الأداء. (د) القياس هو ثمن عدم تطابق السلعة مع المتطلبات ( تكلفة الجودة ).<sup>2</sup>

يرى (ديمنك) أن 85% من المشاكل الصناعية ( التصنيع أو الخدمات ) هى بسبب عيوب فى نظام العمل.وهى غالبا تنتج عن عدم إستعمال الجهاز الصحيح أو عدم صيانتة ، او عدم إيصال الإجراءات التشغيلية للعمال ، او عدم تدريب العمال بصورة تمكنهم من أداء واجباتهم بالطريقة الصحيحة ، لذلك فهو يرى أن كل هذه العيوب هى مسئولية الإدارة لأن العاملين ليس لديهم الصلاحيات لتغيير النظام مهما كان رغبتهم واهتمامهم بالعمل . ويرى أن الطريقة أو الإطار الواحد لحل المشاكل لا يؤدى إلى الإستمرار فى تحسين الأعمال ، ويقترح الآتى :-

" إن الإلتزام على المدى الطويل بفلسفة جديدة وتعلم كل ما هو جديد هو ماتحتاجه أى إدارة تسعى إلى التحول" . ويرى أن إتباع طريقة واحدة أو إطار واحد لحل المشاكل ليس هو الطريق الأمثل لتحسين الأداء ، هذه المقترحات والآراء التى أتى بها (ديمنك) عرفت بفلسفة الإدارة وقد لخصها فيما يعرف بنقاط (ديمنك) الأربعة عشر وهى :-

- -تبنى هدف ثابت لتحسين المنتجات أو الخدمات.
- - تبنى فلسفة جديدة تواكب العصر ، وتحمل الإدارة مسئولية وقيادة التغيير .
- - عدم الإعتماد على الفحص لتحقيق الجودة ، بواسطة بناء الجودة فى المنتج نفسة من البداية.
- - التوقف عن الشراء على أساس السعر فقط بواسطة بناء علاقات بين المورد والعميل .
- - التحسين والتطوير المستمر لأنظمة الإنتاج والخدمات .
- - وضع برنامج تدريب لكل وظيفة .
- إنشاء قيادة للإشراف

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 17.

<sup>2</sup> أ . د. هادى محمد التجانى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17 - 18.

- إزالة الشعور بالخوف لدى العاملين بهدف أن يعمل الجميع بفعالية
- التنسيق بين الأقسام المختلفة
- إلغاء الشعارات والنصائح والأهداف التي لا يتبعها عمل
- إزالة مقاييس العمل والإدارة بالأهداف الرقمية واستبدالها بالقيادة
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الإفتخار ببراعتهم فى العمل
- وضع برامج تنشيط التعليم وتطوير القدرات الذاتية

-- اشراك كل العاملين فى تحقيق التحول نحو الأفضل.<sup>1</sup>

لقد ظهرت دوائر مراقبة الجودة فى اليابان فى عام 1962م ، وتم وضع ثلاثة أهداف لتحقيق هذا المفهوم وهى:

-- تحسين القدرات الإدارية والقيادية لرؤساء الورديات وللمشرفين ، وتشجيع التحسين عن طريق التنمية الذاتية.

-- زيادة معنويات العاملين ، زيادة الوعى بالجودة والتحسين .

-- إختيار وتطبيق السياسات التى يضعها مجلس الإدارة أو المدير العام للمنشأة بغرض تحقيق تأكيد الجودة Quality Assurance

إستطاعت دوائر مراقبة الجودة أن تطور أنشطتها وفق الأهداف أعلاه ، كما إنها وضعت هذه الأنشطة على أساس ثلاثة أفكار وهى:-

أولاً:- المساهمة فى تحسين وتطوير المنشأة. ثانياً:- إحترام الطبيعة الإنسانية ، وجعل العمل له قيمة ومعنى ، وذلك عن طريق ورش عمل تبعث السعادة لدى العاملين. ثالثاً:- إكتشاف الإمكانيات الكامنة لدى العاملين ليصبح للمنشأة طاقات بلا حدود.<sup>2</sup>

فى هذا المبحث نتطرق إلى خطوات (فيليب ب. كروسبى) وقد ركزت خطواته على تحفيز الأفراد وأيضاً وثقت خطواته بالإلتزام بالجودة وقياس مدى التقدم من خلال إستخدام تكلفة الجودة ، مفهوم تكلفة الجودة قدمه (فيجنبوم Feigenbwm) فى الخمسينيات من القرن الماضى .

وخطوات فيليب هى :-

Management Commitment

الإلتزام الإدارة العليا

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 23 .

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامى ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الجزء الثالث ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير ، مصر ، بدون سنة إصدار ، ص 207 .

Quality Improvement	فرق تحسين الجودة
Quality Measurement	قياس الجودة
Cost of Quality	تكلفة الجودة
Quality Awareness	الوعي بالجودة
Corrective Action	الإجراء التصحيحي
Zero Defect Planning	التخطيط لعدم وجود عيوب
Employee Education	تعليم الفرد
Zero Defect Day	يوم عدم وجود عيوب (فى كل عام)
Goal Setting	وضع الأهداف
Error - Cause Removal	إزالة أسباب الخطأ
Recognition	الإعتراف بالفضل
Quality Councils	مجالس الجودة
Do It Over Again	أبدأ مرة أخرى من جديد . <sup>1</sup>

إن عملية النهوض بالصناعة وتحسين وتطوير الأداء للوصول لدرجة التميز يحتاج إلى تطبيق مناهج التحسين التى تعتمد على خمسة أبعاد رئيسية وهى :

إدارة التكاليف ، إدارة الإنتاجية ، إدارة الجودة ، إدارة الموارد ، إدارة التكنولوجيا .

نسبة لأهمية الأبعاد المذكورة أعلاها ولحيويتها فقد تم تجميعها تحت منهج واحد يسمى (منهج

إدارة التحسين الشاملة (Total Improvement Management **TIM**) وهذا المنهج يمزج

بين أبعاد التحسين أعلاه بغرض الحصول على الأثار الإيجابية التى تخدم أصاب المصلحة (المجتمع الداخلى والخارجى للمنشأة).<sup>2</sup>

إن التطبيق لمنهج إدارة التحسين الشامل يتمثل فى سيناريو ( المكسب / المكسب لجميع

الأطراف Winer / Winer ) ويتم تطبيقه بواسطة المنشآت الجادة فى تحسين

أدائها ويرتكز على إثنى عشرة خطوة هى :-

(1) الإخلاص المتزايد للتحسين (2) الإستثمار المتزايد من المالكين

(3) الإهتمام المتزايد من الإدارة (4) تحسين العمليات

<sup>1</sup> عبد الحكم أحمد الخزامى ، المرجع السابق ، ص ص 23-24.

<sup>2</sup> عبد الحكم أحمد الخزامى ، نفس المرجع ، ص 8 .

- (5) زيادة رضا العاملين (6) زيادة الثقة بين أطراف التعامل  
 (7) زيادة التعاون (8) تقديم منتجات وخدمات أفضل  
 (9) شكاوى عملاء أقل (10) زيادة ولاء العملاء  
 (11) زيادة معدلات النمو والأرباح (12) زيادة العائد على الملكية .

عندما نأخذ في الاعتبار الخطوات أعلاه فإن كل المنشآت يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات وهى :  
 ( الرابحون Winner ، الهامشيون Survivors ، الخاسرون Losers )

علية فيتم الوصول الى التصنيف أعلاه من خلال نتائج التحليل للمجالات المذكورة أدناه :-

العائد على الأصول Return On Assets(ROA)

القيمة المضافة لكل عامل Value Added per Employee (VAE)

الحصة التسويقية Market Share

رضا العميل Customer Satisfaction

التحليل للمجالات الأربعة المذكورة سابقا يجب أن يتم على المدى القصير وأيضا على المدى الطويل كما يجب المقارنة الداخلية لسنوات سابقة ، والمقارنة مع المنظمات

ذات النشاط المشابه ، والمقارنة مع أفضل المنافسين ، والمقارنة مع أفضل الممارسين لنفس النشاط (المقارنة المرجعية) ( BENCH MARKING ) .<sup>1</sup>

يرى الباحث أن ماتم تناوله في الصفحات السابقة من هذا المبحث يعتبر لمحات بسيطة عن الكيفية التي تمكنت بواسطتها دولة اليابان في أن تصبح من اكبر الدول الصناعية وبالتالي فهي تمثل مرجعية معيارية Bench Marking للدول التي ترغب في النهوض بصناعتها، فالآليات التي إتبعها للتعامل مع المخاطر تعتبر من الأسباب التي ساهمت في تميز منتجاتها وأوصلتها إلى مصاف الدول الكبرى ، بالإضافة لذلك فإن اليابان عند بداية نهضتها أرسلت مجموعة من المهندسين إلى دول أوروبا بغرض إكسابهم المهارات التي تعينهم على تحسين وجودة الأعمال .

### مبادئ التميز :-

التميز يرتكز على ثمانية مبادئ أساسية وهى :-

-- إضافة قيمة للزبائن. -- القيادة برؤيا والهام واستدامة-- الإدارة بالعمليات. -- النجاح من خلال العاملين -- رعاية الإبداع والإبتكار -- بناء الشراكات . -- المسئولية نحو مستقبل مستدام

<sup>1</sup> عبد الحكم أحمد الخزامى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 12-13.

(المسئولية الإجتماعية) . -- تحقيق نتائج متوازنة<sup>1</sup> .

يعتبر الإمتياز فى الأعمال عبارة عن المبادئ والأخلاق التى تتبناها المنشأة وهو الممارسة الرائعة الممتازة والبارزة لإدارة المؤسسة، وتحقيق أهداف ونتائج مبنية على مجموعة من المبادئ والمفاهيم التى تمثل فى مجملها أهداف تحقيق تميز الأعمال و تشمل الآتى:-

-- التركيز على الزبون بهدف إضافة قيمة للزبون

-- القيادة برؤيا واستقامة ومرونة

-- الإدارة بالعمليات المنتظمة والمنضبطة والمتسقة مع إستراتيجية المنشأة .

-- النجاح من خلال العاملين وذلك بتقدير جهودهم وتعزيز ثقافة الملكية النفسية بغرض تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين .

-- التحسين المستمر ورعاية الإبداع والإبتكار من خلال تحويل الأفكار إلى واقع عملى .

-- بناء علاقات وشراكات مبنية على الثقة والمنفعة المتبادلة مع المجتمع الداخلى (العاملين) ،

والمجتمع الخارجى ( الزبائن، الشركاء، الموردين، المؤسسات التعليمية، منظمات المجتمع المدنى .

-- المسئولية الإجتماعية ( المسئولية نحو مستقبل مستدام ) . -- تحقيق نتائج متوازنة<sup>2</sup> .

### أهداف التميز :-

مرحلة الوصول إلى تميز الأعمال الهدف منها الحصول على عدد من المنافع منها العام ومنها الخاص ومنها مايتعلق بالإدارة ومنها مايتعلق بالقادة ومنها ما يخص العاملين ، وفيما يلى نوضح هذه المنافع .

### المنافع العامة :-

رضا وولاء العملاء ، قادة ناجحين ، إنتشار روح الإحساس بأهداف المنشأة وسط العاملين ، إستقرار وجودة إدارة التغيير ، إستنهاض الدافعية لدى ذوى الشأن لتحقيق أهداف المنشأة ، وسيلة لتطوير تدفق الأفكار ، إستخدام المعلومات بفاعلية، إنجاز العمليات بكفاءة وفاعلية ، الإفتخار والرغبة التى تقود إلى التحسين فى المستقبل ،التحسب ومكافحة المخاطر ، تحقيق نتائج ممتازة تتضمن أداء مالى جيد .

### المنافع الخاصة :-

التركيز على المستقبل ( النظرة المستقبلية ) ، الإبتكار ، القابلية للإستمرارية ، فحص ومراجعة

<sup>1</sup> ترجمة أ. حمزة الشيخ وآخرون ، (( نموذج التميز الأوربي إصدار 2010 )) بدون سنة نشر ، ، ص 25 .

<sup>2</sup> ترجمة أ. حمزة الشيخ وآخرون ، المرجع السابق ، ص 25 .

التغيرات فى البيئة ( الداخلية والخارجية )

### - المنافع الإدارية :-

معرفة إرتباط العمليات بالإستراتيجية ، إشراك العاملين فى عملية التغيير، الإرشاد إلى التحسين.

### - المنافع الخاصة بالقادة :-

المساعدة فى تحقيق الإستراتيجية ، المساعدة فى معرفة ما هو مطلوب منهم،المساعدة فى تطوير وانتشار ثقافة التميز

### - المنافع الخاصة بالعاملين :-

المساعدة فى أن تكون مجهوداتهم مشتركة لإنجاز الأعمال، المساعدة فى التعرف على أثر أعمالهم المشاركة فى عملية التطور والتحسين .<sup>1</sup>

### - أهمية التميز :-

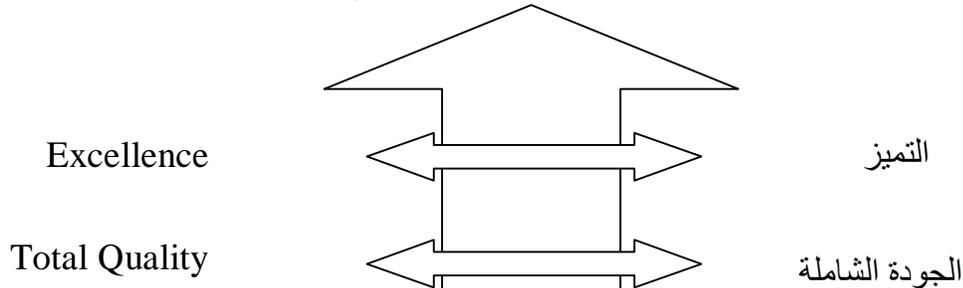
تظهر أهمية التميز فى أنه يحقق تطوير وتحسين الأداء ، ويساعد فى نشر مفاهيم الجودة ، ويعتبرألية فعلية للتغيير ، كما أنه يساعد فى تحديد أفضل الممارسات ونشرها ومحاولة تطبيقها، و تحفيز العاملين بإستنهاض همهم و الإستجابة لإحتياجاتهم وفق موازنتها ، وتشجيع التنافس الإيجابى والتعاون البناء داخل وبين القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة بالمنشأة.

وأیضا تظهر أهمية التميز كما ورد فى الموقع الداخلى لمجموعة جياذ مايلى :-  
تحسين المنتجات والخدمات إقتداء بالنماذج الرائدة وقياسا بالمقارنات العيارية ، تحسين المنتجات والخدمات بناء على رغبات واقتراحات العملاء ، تطوير منتجات وخدمات جديدة .<sup>2</sup>

### - مراحل تطور مفهوم التميز :-

شكل رقم ( 8 )

مراحل تطور مفهوم التميز



<sup>1</sup> www (European Foundation for Quality

nt (EFQM) Version 2010.)

ص 17 .

<sup>2</sup> ترجمة / أ. حمزة الشيخ وآخرون ، مر

Quality Assurance	←→	ضمان الجودة
Quality control	←→	ضبط الجودة
Inspection	←→	التفتيش

المصدر : م. مدثر عوض الكريم محمود ، ((شرح نموذج التميز الأوربي إصدار 2010م)) ، ص 11 .  
الشكل أعلاه يوضح لمحة تاريخيه عن تطور مفهوم مصطلح التميز والذي بدأ بمرحلة التفتيش ثم ضبط الجودة ثم ضمان الجودة ، وتدرج المفهوم ليكون بإسم الجودة الشاملة وأخيرا وصل المرحلة التي تسمى التميز .

## المبحث الثاني :- التميز فى الإسلام

عندما نتحدث عن التميز فى الإسلام لابد أن نذكر بعض الآيات وبعض الأحاديث التى تبين أقوال وأفعال الحبيب المصطفى (صلى الله عليه وسلم) وبعض النماذج المشرفة والمدهشة من حياة الخلفاء الراشدين (رضى الله عنهم) وأيضا بعض النماذج المضيئة من حياة السلف الصالح وكلها تشير إلى ضرورة إتقان الأعمال وتشير أيضا إلى نتيجة هذا الاتقان .  
**قيمة العمل فى الإسلام :**

قال الله سبحانه وتعالى " ولقد خلقنا الإنسان ونعلم ما توسوس به نفسه ونحن أقرب إليه من حبل الوريد (16) إذ يتلقى المتلقيان عن اليمين وعن الشمال قعيد (17) ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد (18) " .<sup>1</sup>

قال الله سبحانه وتعالى " وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون(105) " .<sup>2</sup> وقال الله سبحانه وتعالى

" هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور(15) " .<sup>3</sup>  
إن الله سبحانه وتعالى خلق الإنسان واستخلفه فى الأرض وهذا الإستخلاف يقتضى عمارة الأرض

<sup>1</sup> سورة ق : الآية ( 16 ، 17 ، 18 )

<sup>2</sup> سورة التوبة : الآية (105)

<sup>3</sup> سورة تبارك : الآية ( 15 )

والسعى فيها فالآيات المذكورة أعلاة توضح لنا أهم عوامل نجاح الأعمال عند الإنسان المسلم والتي يمكن تلخيصها فى إستحضار رقابة الله على الفرد ومعرفة مآلات أقواله وأفعاله .

الإنسان المسلم يستشعر ويؤمن بأن مرده الى الله فينبأه بما كان يعمل فيجتهد فى عملة حتى ينال نجاح الدنيا وثواب الآخرة فيظفر برضاء الله سبحانه وتعالى .

يقول المولى عز وجل " وللذين أحسنوا الحسنى وزيادة ( 195 ) " .<sup>1</sup>

عندما يدرك الإنسان المسلم أن إتقانه لعمله وإخلاصه فيه ستكون نتيجته هى الوصول الى الحسنى برحمة الله سبحانه وتعالى وقد ذكر العلماء بأن الحسنى هى الجنه وقالوا أن الزيادة هى رؤية الله عز وجل ، عند إدراك ذلك فإن المسلم يسعى قدر إستطاعته لإنجاز الأعمال بطريقة توصله إلى هذه الغاية.

كان الفرد فى عهد الرومان لا يعمل إلا إذا كان من طبقة العبيد ، وكان العامل لا أجر له فهو يعمل ليأكل فإذا تمرد عوقب بالسجن أو الجلد فجاء الإسلام وشجع على العمل وأمر بأن يعطى العامل أجره قبل أن يجف عرقه و أمر بأن يتقن العامل عمله كما قال النبى صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " حديث شريف ، والإتقان هو أعلى مراتب الجودة والتي سعت جميع الدول الآن إلى إستشعار أهميتها فى إنجاح أى نشاط.<sup>2</sup>

إن الدين الإسلامى حث المسلمين على العمل للكسب الحلال ، وجعل طلب الحلال عن طريق العمل واجب على كل مسلم ، فالعمل فى الإسلام يعتبر من أرفع أنواع العبادات وأيضاً يعتبر جهاد فى سبيل الله وشهادة فى سبيل الله سبحانه وتعالى (وآخرون يضررون فى الأرض يبتغون من فضل الله وآخرون يقاتلون فى سبيل الله (20) . سورة المزمل ، وجاء فى الحديث الذى رواه الطبرانى عن كعب بن عجرة رضى الله عنه قال : مر على الرسول صلى الله عليه وسلم رجل فلاحظ الصحابة رضوان الله عليهم الجد والنشاط عليه فقالوا يارسول الله ؛ يارسول الله لو كان هذا فى سبيل الله ؟ فقال المصطفى صلى الله عليه وسلم : إن كان قد خرج يسعى على ولده صغاراً فهو فى سبيل الله ، وإن كان خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو فى سبيل الله ، وإن كان خرج على نفسه يعفها فهو فى سبيل الله ، وإن كان خرج رياء ومفاخرة فهو فى سبيل الشيطان.<sup>3</sup>

والرسول صلى الله عليه وسلم هو القائل : من سعى على عياله من حل فهو كالمجاهد فى سبيل

<sup>1</sup> سورة البقرة : الآية (195)

<sup>2</sup> د. توفيق الطيب البشير ((من أخلاقيات العمل فى الإسلام)) مجلة دائرة شؤون جياذ ، العدد رقم 14 ، بدون رقم طبعة ، دار الدراسات الإقتصادية، المملكة العربية السعودية ، ص 4 .

<sup>3</sup> د. توفيق الطيب البشير ، المرجع السابق ، ص 1.

الله ومن طلب الدنيا حلالاً فى عفاف كان فى درجة الشهداء . وقد قال لقمان لابنه وهو يعظه :  
يابنى إستغن بالكسب الحلال عن الفقر فإنهما ما إفتقر أحد قط إلا أصابه ثلاث خصال ؛ رقة فى  
دينه ، وضعف فى عقله ، وذهاب مروءته ، وأعظم من هذه الثلاث إستخفاف الناس .

العمل فى الإسلام شرف ، يقول الله سبحانه وتعالى " ومن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله وعمل  
صالحاً وقال إننى من المسلمين (33) " . سورة : فصلت . والعمل فى الإسلام نعمة فقد ورد فى  
سورة يس قول الله عز وجل (ليأكلوا من ثمره وماعملته أيديهم أفلا يشكرون (10) ) .<sup>1</sup>

قال الله سبحانه وتعالى " وكل إنسان الزمناء طائره فى عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً يلقاه  
منشوراً (13) إقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً (14) " .<sup>2</sup>

تحدثنا فى هذا المبحث عن قيمة العمل فى الإسلام وفيمايلى نتحدث عن أخلاقيات العمل فى  
الإسلام لأنها من العوامل المهمة فى إنجاح وإنجاز الأعمال بطريقة تحقق جودة وتميز الأعمال .

### أخلاقيات العمل فى الإسلام :

يقول المولى عز وجل مادحا قدوتنا وحبينا المصطفى صلى الله عليه وسلم " وإنك لعلى خلق  
عظيم(4) . " سورة القلم ، وأما السيدة عائشة بنت أبى بكر الصديق رضى الله عنهما تقول عن  
أخلاق سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم ) "كان خلقه القرآن " ، والرسول صلى الله عليه وسلم  
يقول (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ) رواه البيهقى . ويقول صلى الله عليه وسلم " إن من أحبكم  
إلى وأقربكم منى مجلساً يوم القيامة أحاسنكم أخلاقاً " رواه الترمذى ، وقد أوضح لنا صلى الله عليه  
وسلم فضل محاسن الأخلاق فقال " ما من شئ فى الميزان أثقل من حسن الخلق " رواه الترمذى .  
وقال " البر حسن الخلق " رواه مسلم ، وقال " أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم أخلاقاً " رواه أبوداؤد  
ورواه الإمام أحمد ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم " إن العبد ليبلغ بحسن خلقه عظيم درجات  
الآخرة وشرف المنازل وإنه لضعيف العبادة " رواه الطبرانى ، وقد بين لنا الله سبحانه وتعالى أن حسن  
الخلق يعتبر سبباً تتال به الجنة العالية " وسارعوا إلى مغفرة من ربكم وجنة عرضها السموات  
والأرض أعدت للمتقين (133) الذين ينفقون فى السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن  
الناس والله يحب المحسنين (134) " .سورة آل عمران . (3)

وقد أمرنا الله عز وجل بالتعلى بمحاسن الأخلاق " إُدفع بالتى هى أحسن فإذا الذى بينك وبينه  
عداوة كأنه ولى حميم (134) " سورة : فصلت ، وقد قال الحسن البصرى رضى الله عنه : حسن

<sup>1</sup> د . توفيق الطيب البشير ، المرجع السابق ، ص 1 .

<sup>2</sup> سورة الإسراء : الآيات (13 ، 14) .

<sup>3</sup> فضيلة الشيخ . أبوبكر جابر الجزائرى ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 116 .

الخلق بسط الوجه ، وبذل الندى ، وكف الأذى . وقال عبد الله بن المبارك رضى الله عنه : حسن الخلق فى ثلاثة خصال ، إجتنب المحارم ، وطلب الحلال ، والتوسعة على العيال . وقال أحد السلف الصالح : حسن الخلق أن يكون من الناس قريبا ، وفيما بينهم غريبا . وقالوا فى علامة حسن الخلق : أن يكون كثير الحياء ، قليل الأذى ، كثير الصلاح ، صدوق اللسان ، قليل الكلام ، كثير العمل ، قليل الزلل ، قليل الفضول ، برا وصولا ، وقورا صبورا شكورا ، رضيا حلما ، وفيا عفيفا ، لا لعانا ولا سبابا ، ولا ناما ولا مغتابا ولا عجولا ولا حقودا ولا بخيلا ولا حسودا ، بشاشا هشاشا ، يحب فى الله ويبغض فى الله ويرضى فى الله ويسخط فى الله .<sup>(1)</sup>

يقول المولى عز وجل عن الأخلاق الفاضلة النبيلة فى سورة النحل "أصبر وماصبرك إلا بالله (127) . " . ويقول الرسول لى الله عليه وسلم " الصبر ضياء " رواه مسلم ، ويقول صلى الله عليه وسلم " إن عظم الجزاء مع عظم البلاء ، وإن الله تعالى إذا أحب قوما ابتلاهم فمن رضى فله الرضا ، ومن سخط فله السخط " رواه البخارى .<sup>2</sup>

ويقول الله سبحانه وتعالى فى سورة آل عمران " وعلى الله فالتوكل المؤمنون (122) . " ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم فى الحديث الذى ذكره البيهقى فى السنن الكبرى " ارحموا من فى الأرض يرحمكم من فى السماء " ، ويقول عز وجل فى سورة المزمل عن الإيثار وحب الخير :- " وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيرا وأعظم أجرا (20) " .<sup>3</sup>

يقول الله عز وجل " الله يصطفى من الملائكة رسلا ومن الناس (75) . " سورة الحج ويقول فى سورة الأنعام " الله أعلم حيث يجعل رسالته (124) . " ويقول فى سورة الأعراف مخاطبا سيدنا موسى عليه السلام " قال ياموسى إنى إصطفيتك على الناس برسالاتى وكلامى (144) " ويقول فى حق سيدنا داود " ياداود إنا جعلناك خليفة فى الأرض فاحكم بين الناس بالحق (26) . " سورة ص .<sup>4</sup>

يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم " إن الله اصطفى من ولد إبراهيم إسماعيل ، واصطفى كنانة من بنى إسماعيل ، واصطفى من بنى كنانة قريشا ، واصطفى من قريش بنى هاشم ، واصطفانى من بنى هاشم " رواه مسلم ، ويتبين لنا حسن إعداده لتحمل تبعات هذا الإصطفاء فى قول الله عز وجل فى سورة الضحى " ألم يجدك يتيما فأوى (6) ووجدك ضالا فهدى (7) ووجدك

<sup>1</sup> فضيلة الشيخ . أبوبكر جابر الجزائرى ، المرجع السابق ، ص 117 .

<sup>2</sup> فضيلة الشيخ . أبوبكر جابر الجزائرى ، المرجع السابق ، ص 118 .

<sup>3</sup> فضيلة الشيخ / أبوبكر جابر الجزائرى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 119 - 123 .

<sup>4</sup> محمد عبدالجواد ، من أسرار التميز الإدارى والمهارى فى حياة الرسول صلى الله عليه وسلم ، الطبعة الأولى ، للنشر والتوزيع ، مصر ، 1430هـ - 2009م ، ص 97 .

عائلا فأغنى (8) " . وقد تضمن هذا الإعداد حسن تربيته وتأديبه ، وحسن السيرة والثقة فى مرجعيته وذلك بإشتهاره بالصدق والأمانة ، وأيضا حسن إدارته للمواقف وظهر ذلك فى موقفه وحكمته فى إدارة النزاع بين القبائل والذى كاد أن يؤدى الى الحرب وذلك بشأن وضع الحجر الأسود ، وقد تجلت حكمته فى أن يطلب ثوبا فيضع عليه الحجر الأسود ويطلب من كل منهم أن يحمل طرفا من أطرافه ثم يحمل هو صلى الله عليه وسلم هذا الحجر ليضعه فى مكانه. <sup>1</sup>

أما فيما يتعلق بتمييزه فى مجال الابتكار الفكرى فيظهر لنا ذلك فى تربيته للصحابه رضوان الله عليهم على حسن التصرف وفقا للمواقف المختلفة والمتغيرات المتعدده ، فعندما وصلته الأنباء بأن هنالك قافلة ضخمة لقريش تهبط من الشام عائدة إلى مكة وتحمل لأهلها الثروة الطائلة ، فاستنفر بعض أصحابه قاصدا بذلك العير ، وعندما أحس أبو سفيان بالخطر إستطاع أن ينجو بالقافلة من الخطر، بعد أن أرسل إلى أهل مكة يستنفرهم ويستثير حميتهم بغرض حماية أموالهم ، وهنا إنقلب الموقف من العير إلى النفير ، وهكذا إستطاع صلى الله عليه وسلم أن يتعامل مع هذا الموقف برؤية إبداعية متميزة تناولت المعلومات عن عدد الجيش وعدته ، وتأمين الجبهة الداخلية ، وطرح الأمر للشورى ، والإستعانة بالله سبحانه وتعالى ، وقد ذكر (الشيخ / محمد الغزالي) فى كتاب فقه السيره صفحة 239 " حقا إن المرء قد تفاجأ أحداث عابرة وهو ماض فى طريقه يحتاج فى مواجهتها لأن يستجمع مواهبه ، وأن يستحضر تجاربه ، وأن يقف أمامها حاد الإنتباه مرهف الأعصاب ، وهذه الإمتحانات المباغته أدق فى الحكم على الناس وأدل على قيمهم من الإمتحانات التى يعرفون ميعادها ، ويتقدمون إليها واثقين مستعدين" . <sup>2</sup>

الرسول صلى الله عليه وسلم يعلم أصحابه ويعلمنا أهميه إختيار القادة فيقول فى الحديث الذى رواه الطبرانى " إذا كنتم ثلاثة فأمرؤا أحدكم " وبذلك يلفت الأنظار بأنه لا بد من إقامة أمير ولختيار قائد على رأس كل مجموعة أو فريق عمل وهذا يدل على حرصه على أن تسير إمر المسلمين فى تنظيم محكم ودقيق ومنضبط . <sup>3</sup>

### التميز الإدارى فى الإسلام :

من أسرار التميز الإدارى للرسول صلى الله عليه وسلم مهارة تفويض السلطات وتوزيع المسئوليات وفصل المهام ، وقد كتب (الدكتور فتوح محمود أبو العزم) فى كتابه - (القيادة الإدارية فى الإسلام - أصولها ومقوماتها) فقد كتب فى هذا الجانب المشرق مايلى: فى عهدہ صلى الله

<sup>1</sup> محمد عبد الجواد ، المرجع السابق ، ص ص 98 - 99 .

<sup>2</sup> محمد عبد الجواد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 136 - 137.

<sup>3</sup> محمد عبد الجواد ، المرجع السابق ، ص 154 .

عليه وسلم تولى " على بن أبى طالب وعثمان بن عفان كتابه الوحي ، وأثناء غيابهما يقوم بذلك أبى بن كعب وزيد بن ثابت . الزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يقومان بكتابه أموال الصدقات . حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل . المغيرة بن شعبة والحسن بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس . عبدالله بن الأرقم والعلاء بن عقبة سجلات القبائل والمياه. وعدد الأنصار ذكورا وإناثا . وكان زيد بن ثابت يعد الكتاب إلى الملوك والزعماء . وكان معيقب بن أبى فاطمة يسجل دخل الدولة ( أى يكتب مغانم رسول الله صلى الله عليه و سلم وكان يعهد بخاتمه إلى حنظله بن الربيع " .<sup>1</sup>

عندما نتأمل نماذج من القيادة فإننا نجد أن الشئ الوحيد الذى يشتركون فيه هو ( وجود أتباع مخلصين ) والقيادة هم : سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، سيدنا إبراهيم عليه السلام المسيح عليه السلام، أبوبكر الصديق وعمر بن الخطاب عثمان بن عفان وعلى بن أبى طالب و عمر بن عبدالعزيز (رضى الله عنهم ) ، صلاح الدين الأيوبي ، حسن البنا، جمال عبد الناصر، ماو تسي تونغ،<sup>2</sup>

وقد كتب (وارين بلانك) فى كتابه **(القوانين الطبيعية التسعة للقيادة)**

" الأتباع هم العنصر الأساسى الذى يحدد كل القيادة فى كل المواقف . الأتباع هم الحلفاء الذين يمثلون الوجه الآخر والضرورى لعملة القيادة " .<sup>3</sup>

لقد وصف عبدالله بن مسعود أصحاب النبى ( صلى الله عليه وسلم ) بقوله " إن الله نظر فى قلوب العباد ، فوجد قلب محمد (صلى الله عليه وسلم ) خير قلوب العباد ، ثم نظر فى قلوب العباد بعد قلب محمد، فوجد قلوب أصحابه خير قلوب العباد ، فجعلهم وزراء نبيه يقاتلون عن دينه ، فما رأى المسلمون حسنا فهو عند الله حسن وما رأوا سيئا فهو عند الله سيئ" .<sup>4</sup>

وعندما نتأمل لمحات من حياة أبوبكر الصديق رضى الله عنه نجد أنه عندما تولى الخلافة قال للناس " ايها الناس : قد وليت أمركم ولست بخير منكم ، وإن أقواكم عندى الضعيف حتى آخذ بحقه ، وإن أضعفكم عندى القوى حتى آخذ منه الحق " .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد عبدالجواد ، المرجع السابق ، ص ص 44 - 45 .

<sup>2</sup> د. محمد أكرم العدلوني ، د. طارق محمد السويديان ، **القيادة فى القرن الحادى والعشرين** ، بدون رقم طبعة ، قرطبة للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية 1426هـ - 2005م ، ص 104.

<sup>3</sup> د. محمد أكرم العدلوني ، د. طارق محمد السويديان ، المرجع السابق ، ص 105 .

<sup>4</sup> فضيلة الشيخ / محمد متولى الشعراوى ، **رجال حول الرسول صلى الله عليه وسلم** ، بدون رقم طبعة ، إعداد عبدالرحيم محمد متولى الشعراوى ، دار الوفيقية للتراث ، مصر ، 2010م ، ص 1

<sup>5</sup> فضيلة الشيخ / محمد متولى الشعراوى ، المرجع السابق ، ص 3 .

عن زيد بن أرقم ، أن أبا بكر استسقى ، فأتى بإناء فيه ماء وعسل ، فلما أدناه من فيه بكى ، وأبكى من حوله ، فسكت وماسكتوا ، ثم عاد فبكى حتى ظنوا أن لا يقدرُوا على مساءلته ، ثم مسح وجهه وأفاق ، فقالوا ما هاجك على هذا البكاء ؟ قال : كنت مع النبي صلى الله عليه وسلم وجعل يدفع عنه شيئاً ، ويقول : ( إليك عنى ، إليك عنى ) ولم أر معه أحداً ، فقلت : يا رسول الله أراك تدفع عنك شيئاً ولم أر معك أحداً؟ قال : " هذه الدنيا تمثلت لى بما فيها فقلت لها إليك عنى فتحت ، وقالت : أما والله لئن إنفلت منى لا ينفلت منى من بعدك " فخشيت أن تكون قد لحقتنى ، فذاك الذى أبكاني. <sup>1</sup>

قالت السيدة عائشة رضى الله عنها : كان لأبى بكر الصديق رضى الله عنه غلام يخرج له الخراج وكان أبو بكر يأكل منه ، فجاء يوماً بشئ فأكل منه أبو بكر ، فقال له الغلام : أتدرى ما هذا ؟ فقال أبو بكر وما هو ؟ قال كنت تكهنت لإنسان فى الجاهلية ، وما أحسن الكهانة إلا أنى خدعته ، فلقينى فأعطانى لذلك هذا الذى أكلت منه ، فأدخل أبو بكر يده ففأ كل شئ فى بطنه . رواه البخارى. <sup>2</sup>

لقد خطب أبى بكر الصديق رضى الله عنه " أيها الناس : قد وليت أمركم ولست بخيركم ، وإن أفواكم عندى الضعيف حتى أخذ بحقه ، وإن أضعفكم عندى القوى حتى أخذ منه الحق " . <sup>3</sup>

عندما تولى سيدنا عمر بن الخطاب الخلافة قال للناس " لا يحل لى من مال الله إلا حلتان ، حلة للشتاء وحلة للصيف، وقوت أهلى كرجل من قريش ليس بأغناهم، ثم أنا رجل من المسلمين " ، ولقد قال معاوية بن أبى سفيان " أما أبو بكر فلم يرد الدنيا ولم ترده ، وأما عمر فأرادته ولم يردها ، وأما نحن فتمرغنا فيها ظهراً لبطن " . <sup>4</sup>

إن إستقامة الرعية من إستقامة الراعى فقد ورد عن سعيد بن المسيب (رضى الله عنه) ، قال عمر (رضى الله عنه) : " إن الناس لن يزلوا مستقيمين ما إستقام أئمتهم وهداتهم " . وعندما نتأمل حياة سيدنا عمر (رضى الله عنه) فيبهرنا تصرفه فى عام الرمادة عندما دخل على أهله وقال لهم : " إنى نهيت الناس عن كذا وكذا ، وإن الناس ينظرون إليكم كما ينظر الطير إلى اللحم ، فإن وقعتم ووقعوا ، وإن هبتم هابوا ، وإنى والله لا أوتى برجل منكم وقع فيما نهيت عنه الناس إلا أضعفت له العقاب لمكانه منى ، من شاء فاليتقدم ومن شاء فاليتأخر " . الباحث يهدى هذه الكلمات لكل القادة

<sup>1</sup> سعد يوسف أبو عزيز ، رجال ونساء حول الرسول صلى الله عليه وسلم ، الطبعة الثانية ، دار الفجر للتراث،

مصر، 1431هـ - 2010م . ص ص 25-26 .

<sup>2</sup> سعد يوسف أبو عزيز ، المرجع السابق ، ص 23 .

<sup>3</sup> د. محمد أكرم العدلوني ، د. طارق محمد السويديان ، المرجع السابق ، ص 3 .

<sup>4</sup> سعد يوسف أبو عزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

عربا وعجما المسلم منهم والكافر .

إن عمرا الذى إشتهر بالعدل والزهد والرحمة والشفقة على رعيته ، نظر فى عام الرمادة إلى بطيخة صغيرة فى يد طفل من أولاده فقال: بخ بخ: يا ابن أمير المؤمنين أأأكل الفاكهة وأمة محمد هزلى ؟ أى فى هزال من الجوع . فخرج الصبى هاربا باكيا . فقالوا إشتهراها الصبى بكف النوى ( النوى هو بذور الشجر كالنخل وغيره ، أى إشتهراها بشئ يتيسر لأمثاله ) .

قال قتادة :- كان معيقيب خازنا لبيت المال فكنس بيت المال فوجد فيه درهما فدفعه إلى صبى لعمر قال معيقيب : ثم إنصرفت إلى بيتى ، فإذا رسول عمر قد جاءنى يدعونى . فجئت فإذا درهم فى يده . فقال: ويحك يا معيقيب ، أوجدت على فى نفسك شيئا ؟ مالك ومالى ؟ فقلت وماذا ؟ فقال عمر : أردت أن تخاصمنى أمة محمد صلى الله عليه وسلم فى هذا الدرهم يوم القيامة ؟ ورد الدرهم إليه .<sup>1</sup>

يرى الباحث أن مذكره قتادة عن سيدنا عمر بن الخطاب رضى الله عنه فهو أمر يدهش ولاة امور المسلمين سابقهم وحاضرهم والقادم منهم ، ويعتبر مذكره قتادة معيارا للقائد المتميز والذى يمثل القدوة الحسنة فى المثل والقيم والمبادئ .

ولما كان أكل المال الحرام من أهم أسباب عدم إستجابة الدعاء ومما لاشك فيه فإن كنا نحتاج للدعاء خاصة القادة وولاة إمر المسلمين فقد من الله علينا أثناء كتابة هذه السطور بقوله عز وجل ( وماكان لنبى أن يغفل ومن يغفل يأت بما غل يوم القيامة ) . صدق الله العظيم أما عن شدة محاسبته لأهله فقد قال عبدالله بن عمر ( رضى الله عنهما ) :-

إشترت إبلا وأرسلتها إلى الحمى (مرعى بظاهر المدينة ) ترعى مثل إبل الناس فلما سمنت دخل عمر السوق ، فرأى إبلا سمانا ، فقال : لمن هذه ؟ قيل : لعبدالله بن عمر ، فجعل يقول : بخ بخ . ابن أمير المؤمنين ، فجئت أسعى إليه فقلت : مالك يا أمير المؤمنين ؟ قال ما هذه الإبل ؟ قلت : إبل إشتريتها وبعثت بها إلى الحمى ، إبتغى ما يبتغى الناس .

قال : ويقال : أروعوا إبل ابن أمير المؤمنين ، أسقوا إبل ابن أمير المؤمنين، ثم قال :-

" يا عبدالله ، اغد على رأس مالك ، وأجعل باقية فى بيت مال المسلمين " .<sup>2</sup>

وقد كتب عمر بن عبد العزيز ، رحمه الله تعالى ، لما ولى الخلافة كتب إلى الحسن البصرى طالبا منه أن يكتب إليه صفات الإمام العادل ، فكتب إليه الحسن البصرى (رحمه الله تعالى )

<sup>1</sup> سعد يوسف أبوعزيز ، نفس المرجع ، ص ص 40 - 45.

<sup>2</sup> سعد يوسف أبوعزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

صفات عديدة للإمام العادل نقتبس منها بعض السطور التالية :-  
" أعلم يا أمير المؤمنين أن الله جعل الإمام العادل قوام كل مائل ، وقصد كل جائر ، وصلاح كل فاسد ، وقوة كل ضعيف ، ونصفه كل مظلوم ، ومفزع كل ملهوف .  
والإمام العادل يا أمير المؤمنين كالراعى الشفيق على إبله ، الرفيق بها ، الذى يرتاد لها أطيب المراعى ، ويذود عنها عند مراتع الهلكة، ويحميها من السباع .  
الإمام العادل يا أمير المؤمنين كالأب الحانى على ولده ، يسعى لهم صغارا ، ويعلمهم كبارا ، يكتسب لهم فى حياته ، ويدخر لهم بعد مماته .

الإمام العادل يا أمير المؤمنين وصى اليتامى ، وخازن المساكين ، يربى صغيرهم ويمون كبيرهم .  
والإمام العادل يا أمير المؤمنين كالقلب بين الجوارح ، تصلح الجوارح بصلاحه وتفسد بفساده ،  
والإمام العادل يا أمير المؤمنين هو القائم بين الله وبين عباده ، يسمع كلام الله ويسمعهم ، وينظر إلى الله ويربهم ، وينقاد إلى الله ويقودهم . فلاتكن يا أمير المؤمنين فيما ملكك الله عز وجل كعبد إئتمنه سيده ، ولستحفظه ماله وعياله ، فبدد المال وشرد العيال ، فأفقر أهله وفرق ماله .

أعلم يا أمير المؤمنين أن الله أنزل الحدود ليزجر بها عن الخبائث والفواحش ، فكيف إذا أتاه من يليها ؟ وأن الله أنزل القصاص حياة لعباده فكيف إذا قتلهم من يقتص لهم ؟ .

أذكر يا أمير المؤمنين الموت وما بعده ، وقله أشياك عنده ، وأنصارك عليه ، فتزود له ولما بعده من الفزع الأكبر ، وأعلم يا أمير المؤمنين أن لك منزلا غير الذى أنت فيه ، يكون فيه ثاؤك ، ويفارقك أحبابك ، يسلمونك فى قعره فريدا وحيدا ، فتزود له ما يصحبك " يوم يفر المرء من أخيه وأمه وأبيه وصاحبته وبنيه " عبس (34.35.36) .

أذكر يا أمير المؤمنين " أفلا يعلم إذا بعثر ما فى القبور (9) وحصل ما فى الصدور (10) " العاديات فالأسرار ظاهرة والكتاب لا يغادر صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها ، فالآن أنت يا أمير المؤمنين وأنت فى مهل قبل حلول الأجل وانقطاع الأمل ، لاتحكم يا أمير المؤمنين بحكم الجاهلين ولا تسلك بهم سبل الظالمين ، ولا تسلط المستكبرين على المستضعفين ، فإنهم لا يرغبون فى مؤمن إلا ولاذمة ، فتبوء بأوزارك وأوزار مع أوزارك وتحمل أثقالك وأثقالا مع أثقالك ، ولا يغرنك الذى يتعمون بما فيه يؤسك ، ويأكلون الطيبات فى دنياهم بإذهاب طيباتك فى آخرتك . ولاتنظر إلى قدرتك اليوم ، ولكن أنظر إلى قدرتك غدا وأنت مأسور فى حبال الموت ، وموقوف بين يدي الله فى مجمع من الملائكة والنبيين والمرسلين ، وقد عننت الوجوه للحى القيوم " .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد يوسف أبو عزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 51 - 53 .

يرى الباحث أن الصفات التي يتمتع بها الإمام العادل والتي وصفها الحسن البصرى ( رحمه الله تعالى ) إلى سيدنا عمر بن عبدالعزيز تصلح بأن تكون من المعايير الإسلامية للتميز والتي يجب أن يقيس بها الحاكم أعماله ويقيس بها أعمال حاشيته وولاته ووزرائه . أما الكلمات التي قالها سيدنا عمر بن الخطاب (رضى الله عنه ) لأهله في عام الرمادة فإنها تمثل القائد الذي يحس بمعاناة رعيته فيكون هو وأهله قدوة للرعية ، مما سبق يتبين لنا أن الإنسان الذي يتحسب لمآلات أعماله في مرحلة مفارقة الدنيا يستطيع أن ينجز الأعمال بإتقان وامتياز .

يرى الباحث أن كل القيم السامية المذكورة في هذا المبحث والتي تعكس لمحات من أسرار التميز الإدارى والمهارى فى حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، تعتبر من أهم المحفزات للعامل المسلم التي تؤثر طرديا على تحسين وتميز أدائه وبالتالي يساهم فى المنشأة بتحقيق نتائج أداء إيجابية مما يؤدي إلى إستمرارية ونمو المنشأة .

يرى الباحث أن الإنسان المسلم عندما يدرك أن إتقانه لعمله وإخلاصه فيه ستكون نتيجته هى الوصول الى الحسنى برحمة الله سبحانه وتعالى وقد ذكر العلماء بأن الحسنى هى الجنه وقالوا أن الزيادة هى رؤية الله عز وجل ، عند إدراك ذلك فإن المسلم يسعى قدر إستطاعته لإنجاز الأعمال بطريقة متقنة ومتميزة مما يساعد المنشأة على تحقيق التميز فى الأنشطة المختلفة

### المبحث الثالث : معايير التميز الأوربية

لقد تناولنا فى المبحث السابق مفهوم ومبادئ وأهداف وأهمية التميز أما هذا المبحث فيتناول معايير التميز الأوربية وذلك لتوضيح المعايير التي أصبحت المنشآت تتخذها مقياسا لمدى تحقيق درجة إمتياز الأنشطة .

إن التميز فى الأعمال يعتمد بدرجة كبيرة على الجودة الشاملة على أداء العاملين وقد أوضحت الدراسات أن معظم المنشآت تنفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر لأداء الأعمال والهدف من ذلك هو إرضاء العملاء ولتحقيق هذا الهدف فهى تحتاج إلى منهج شامل للتغيير يعتمد على تهيئة بيئة عمل تشجع العاملين على العمل بحماس يظهر إبداعاتهم الكامنه وبالتالي تسعى إلى تحقيق التميز فى الأداء .<sup>1</sup>

يعيش العالم اليوم فى ظل تغيرات وتنافس شديد فى شتى المجالات منها الاقتصادية والتكنولوجية مما جعل من الضرورة أن تكون إدارات المنشآت مبدعة ، وماعاد التميز هو تحقيق الإتقان والإبداع

<sup>1</sup> مارك هانسن ، كيف تكون قائدا ناجحا ، الطبعة الأولى ، دار الخلود للتراث ، مصر ، 2011م ، ص 5.

فقط ولكن أيضا تحقيق أفضل النتائج من خلال مشاركة جميع العاملين فى عملية التحسين المستمر ويتم ذلك من خلال بيئة عمل صالحة يحس فيها العاملين بالمشاعر الموجبة . ( BOSTIVE MOTIONS ) وهذا الإحساس يحفز العاملين ويشجعهم ويحررهم لتقديم الأفكار المبدعة ويجعلهم يؤدون أعمالهم بالشكل الصحيح .<sup>1</sup>

ترتكز معايير التميز أساسا على ما يسمى بمبادئ التميز المذكوره سابقا ، وتنقسم إلى تسعة معايير خمسة معايير وسائل وأربعة معايير نتائج ( ولها 32 معيار فرعى ) .

#### معايير الوسائل :

- (1) القيادة. (2) السياسات والإستراتيجيات (3) العاملون ( تعديل 2010م . إدارة الموارد البشرية )
- (4) الموارد والشراكات. (5) إدارة العمليات ( تعديل 2010م . إدارة العمليات والمنتجات والخدمات )

#### معايير النتائج :

- (1) نتائج العملاء (2) نتائج العاملين
- (3) نتائج المجتمع (تعديل 2010م . المسئولية نحو مستقبل مستدام )
- (4) نتائج الأداء الرئيسية .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> مارك هانسن ، المرجع السابق ، ص 5.

<sup>2</sup> أ . د . هادى محمد التجانى ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

شكل رقم ( 9 )  
نموذج معايير التميز

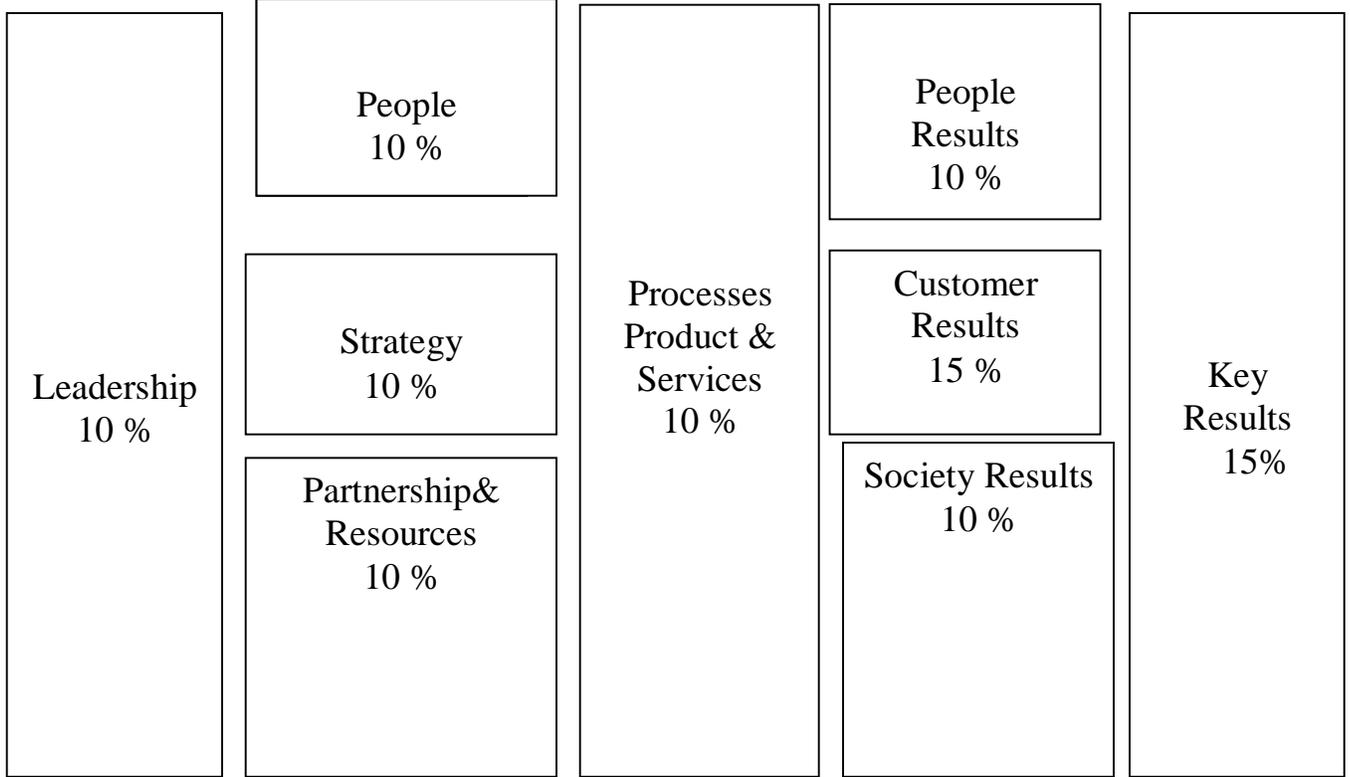


( التعلم . الإبتكار . الإبداع ) Learning . Creativity . Innovation

المصدر:- م . مدثر عوض الكريم وآخرون ، (شرح نموذج التميز الأوربي إصدارة 2010م)) ص 31.  
الشكل أعلاه يوضح معايير الوسائل وعددها خمسة معايير وهي ( القيادة ، العاملون ، الإستراتيجية، الشراكات والموارد) وتعتبر الأدوات التي تنعكس أنشطتها (إيجابا أو سلبا) على معايير النتائج وهي ( نتائج العملاء ، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).

## شكل رقم ( 10 )

### درجات معايير التميز



Reference :- Excellence Model . ( E F Q M 2010 ) , P 26.

الشكل أعلاه يوضح درجات كل معيار عندما تتم عملية التقييم بواسطة المحكميين وذلك حسب ماورد بموديل التميز الأوربي إصدار 2010م ، فمعايير الوسائل ( القيادة ، الإستراتيجية ، العاملين ، الشركاء والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات ) تمثل نسبة 50% ، اما معايير النتائج ( نتائج العملاء ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ، نتائج الأعمال ) فتمثل نسبة 50% .  
علما بأن إجمالي الدرجات 1000 درجة ، ( وحسب ما توفر للباحث من معلومات فإن الشركة التي تحصل على عدد 400 درجة تعتبر شركة متميزة ) .  
عندما نتحدث عن معايير الوسائل فيجب أن نبين أن هذه المعايير تختص بالكيفية التي تعمل بها المنشأة ، وهذه الكيفية تتمثل في المبادئ والقواعد ومناهج العمل وأساليب وطرق إنجاز العمل التي تحرك الأنشطة داخل المنشأة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أ . د . هادي محمد التجاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

## معايير الوسائل :-

فى الصفحات القادمة نستعرض معايير الوسائل بشئ من التفصيل .

### المعيار الأول :- القيادة

هناك نماذج من القادة الإداريين الذين يتقانون فى أعمالهم ودائما يحرصون على الإقتراب من العاملين والتعرف على مشاكلهم ومساعدتهم فى حلها وتقديم ما يمكن تقديمه لهم وهذا يدل على فهمهم العميق للإدارة الحديثة وتفهم لسلوكيات العاملين .

ما ورد أعلاه هو جزء من مقدمة المترجمين لكتاب **القادة الجدد** الذى تم تأليفه بواسطة دانيال جولمان وآخرين وقد تمت ترجمته ومراجعته بواسطة د. بشير أحمد سعيد وآخرين

هذا الصنف من القادة هو الذى نركز عليه البحث والتتقيب لأنهم يشكلون أهم العناصر الهامة لتحقيق إمتياز اعمال المنشآت ، وقد ورد فى مقدمة المؤلفين مايلى :-

" نحن نفترض أن المهمة الأساسية للقيادة هى شحن الأحاسيس الطيبة فى نفوس أولئك الذين يقودونهم ، وذلك عندما يصنع القائد شكلا من أشكال الرنين - والذى هو عبارة عن مخزون من الإيجابية تودى إلى تحرير كل ما هو خير فى الناس . وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة هى فى أساسها عاطفية . ونعتقد أن هذا البعد الأساسى للقيادة - وغالبا مايكون هذا البعد غير منظور او يتم تجاهله - هو ما يحدد ما إذا كان كل شئ يقوم به القائد سيحقق النجاح المؤمل مما يعطى الأهمية لدور الذكاء العاطفى فى نجاح القيادة ، فالقيادة الأساسية تتطلب ممارسة الذكاء العاطفى فى مجال العمل والتطبيق " .

القيادة القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف، وتوحيد جهود العاملين نحو تحديد الأهداف الموضوعية ، و تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم ، والسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها ، والقدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية. وهى حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .<sup>1</sup>

القيادة هى الجسر الذى يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤسين لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وهى السلوك الذى يقوم به شاغل مركز الخلافة فى أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة. وهى تمثل تحمل المسؤولية تجاه المجموعة ، كما قال عمر بن عبدالعزيز رضى الله عنه " ألا إنى لست بخيركم ، ولكننى رجل منكم غير أن الله جعلنى أثقل حملا " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مارك هانسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

<sup>2</sup> د. محمد أكرم العلونى ، د. طارق السويدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها . وهي قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم ، هي القدرة على إقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محددة بحماس . وهي عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل بإختيارهم.<sup>1</sup>  
القيادة هي :-

حسب تعريف ( مصطفى نجيب جاويش) في كتابه(الإدارة الحديثة) في صفحة 614 بأنها :-  
- قدرة المدير على إغراء تابعيه للعمل بثقة وحماس ، والثقة تعكس الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف والحماس يعكس الإخلاص والتركيز في الأداء .

- فن تنسيق الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة  
- القوة المنظمة التي تجعل كل وحدات المنشأة تتحرك نحو الأهداف المرجوة .<sup>2</sup>

#### صفات القائد المتميز :-

سعة الأفق والذكاء ، و قوة الذاكرة ، اللباقة في الحديث، والعدل في الحكم على الأشياء والأشخاص ، والرغبة والقوة والقدرة على العمل ، والإلمام بما هو حديث في العلم والمعرفة ، والزهد في المال والإعتدال في الطعام، واللين في غير ضعف والقوة في غير شدة ، والقُدوة الحسنة فيما يأمر به وينهى عنه .<sup>3</sup>

يرى الباحث أن هناك عامل مهم لا بد من الألتزام به لإكمال الصفات التسعة السابقة وهو عامل الرقابة ، فقد ورد في القران الكريم " إن الله كان عليكم رقيبا " وأيضاً جاء في الأثر أن سيدنا عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) قال لأصحابه " أرايتم إن وليت أحدكم على أمر من امور المسلمين ، وأمرته ونهيته ، أكون قد أدبت ماعلى ؟ قالوا بلى ياخليفة رسول الله ، قال : لا حتى أنظر فيما فعل فيما أمرته به ونهيته عنه "

لقد ذكر (الدكتور سليمان عمرمحمد مطرف) بعض مما جاء في موروثنا الإسلامي عن المقومات الذاتية للقيادة الإسلامية وهي :-

(1)الإيمان . (2) العلم . (3) الخلق الحسن . (4) الفصاحة والبيات.(5) الرجولة .

كما حدد شروطاً قيادية إسلامية ولكنها غير ذاتية أى إنها تعود لعوامل خارجية وهي :-

<sup>1</sup> محمد فتحي ، الطريق نحو التميز ، بدون رقم طبعة ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، 1421هـ - 2000م ، ص 31.

<sup>2</sup> د. سليمان عمر محمد مطرف ، القائد الإداري ، بدون رقم طبعة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، السودان ، 2009م ، ص 2

<sup>3</sup> د. سليمان عمر محمد مطرف ، المرجع السابق ، ص 48.

الإصطفاء :- يكون إختيار القائد بواسطة سلطة أعلى ترى فى الشخص الذى تم إصطفائه قدرات وملكات ومهارات يتميز بها عن أقرانه.

الإعداد :- يكون الفرد المرشح للقيادة مؤهلا ومعدا نفسيا وفكريا وعقائديا وعلميا .

المنهجية :- توفر المنهج الواضح الذى يحدد كيفية تحقيق القائد للمبادئ والقيم والأهداف المحددة له بواسطة قائده الأعلى .

التأيد :- تأيد الإدارة العليا للقائد وهذا يعتبر من العوامل المهمة لنجاح القائد وينمى الإبداع لدى القائد .<sup>1</sup>

إن القائد المتميز يتصف بالآتى :-

- العمل الجماعى المبنى على أرضية العلوم السلوكية من خلال تنفيذ الخطط التى تشدذ همم الآخرين لتحقيق التفوق الذى يصبح قيمة جماعية .
  - تبنى القيم السلوكية والعلمية وتعميقها فى العاملين بتقديم المثل والقدوة الحسنة.
  - القوة فى إتخاذ القرارات وذلك عبر الشورى والمشاركة.
  - يؤمن بالمشاركة الجماعية فى صياغة الأهداف مما يعطى العاملين الإحساس بملكية هذه الأهداف .
  - الرقابة الميدانية الفاعلة والتعامل بموضوعية فى عملية تتبع تحقيق الأهداف والخطط.
  - تفويض السلطات مما يساعد على تجويد الأداء وتطوير قدرات الأفراد .
  - سريع الإستجابة للأداء المتفوق ويؤمن بأن التقويم المستمر والتدريب هما مفتاح الفعالية.
  - مرن ويشجع على الحوار الصريح الجرى .
  - يشجع المبادرات ويتبنى المبدعين مما يعمق روح المنافسة الشريفة لدى العاملين
  - يدير التغيير بفعالية عبر معايير تستند على الإبداع والتجديد من خلال فرق العمل
  - يدير الخلافات بفعالية عبر ممارسة النقد الذاتى الهادف وعبر التغذية الإسترجاعية مع العاملين مما يساعد على تصحيح المسار .
  - مفهوم القيادة يرتكز على مفاهيم أساسية هى :-
- ( أ ) إدارة الوقت بفعالية ( ب ) دفع الرغبة فى العمل لدى العاملين. ( ج ) إكتشاف وتوظيف نواحي القوة لدى العاملين.( د ) قراءة المستقبل وأخذ الإجراءات الوقائية عند وضع الخطط .

<sup>1</sup> د. سليمان عمر محمد مطرف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 49- 50 .

- (ه) قضاء كثير من الوقت فى التخطيط لتنمية المرؤسين ومساوهم الوظيفى من خلال القدوة والتدريب على رأس العمل .
- معرفة مخاطر إتخاذ القرار قبل تنفيذه .
  - البحث عن الفرص التى تساعد المؤسين على التعلم واكتساب الخبرات .
  - وضوح فلسفته الإدارية ، وسلوكه الإدارى مفهوم وثابت .
  - لايشعر بالتهديد من النجوم الامعة من مرؤسيه بل يسعى لتمكينهم من النجاح لأن فى ذلك إمتداد لنجاحه .
  - قوى الشخصية ومحبوب ، ويهتم بمظهره .
  - إرتباطه الوجدانى والإجتماعى يساعد على تعميق روح الإلفة الازمة للتحرك الجماعى لتحقيق الأهداف .
  - يتبع سياسة الإدارة بالتجوال وذلك بالتحرك الميدانى والجلوس مع العاملين وتفقد مسار العمل واتخاذ مايلزم من قرارات .
  - يتبع سياسة الإدارة بالتجوال وذلك بالتحرك الميدانى والجلوس مع العاملين وتفقد مسار العمل واتخاذ مايلزم من قرارات جماعية فى الموقع .
  - مستمع جيد لإدراكة بأن الإصغاء الفعال من مقومات القائد الناجح ، ويقود الجميع لإتخاذ القرارات القوية من خلال إستتباط الآراء .
  - بابه مفتوح لكل وكذلك قلبه وهذا السلوك يدفع العاملين للجوء اليه عند الحاجه الى رأى أو مشورة
  - يمارس الشورى ودائم البحث عن البدائل من خلال آراء الاخرين .
  - يعمل بجد ومثابرة واخلاص لذلك تجد العاملين معه كخليفة النحل .
  - يتحمل مسئولية أخطاء العاملين معه بكل شجاعة
  - لاينسب كل النجاح لنفسه ولكن يعلن عن جهود الآخرين وتسليط الضوء عليها واثابة العاملين بها
  - يحترم نفسه والآخرين بصرف النظر عن موقعهم الوظيفى ، يمقت الجيوب الناقله للأخبار والناسجة للمؤامرات ويبتزها بقساوة متى ما أطلت برأسها عليه .
  - يتعامل مع الضغوط والأزمات بالثبات والإلتزان والهدوء الإدارى وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة لإحتوائها ، ونسبة لمصداقيته عند الآخرين فهو يقودهم بسهولة ويسر لمواجهة الأزمات
  - يعترف بالخطأ ويسعى للتصحيح من خلال الآخرين .
  - يوضح مسببات القرارات وأهدافها .

- يتسم بالتفاؤل بالمستقبل ويؤمن بأن العمل الجماعي المبني على المنهج العلمي يحقق طموحات المستقبل .

- معرفة الفنية تمكنه من تحديد مصادر المعلومات التي تحتاجها الإدارة والعاملين .

- يحب المغامرة والمبادأة وعدم التردد .

- يهتم بالتنمية الذاتية من خلال الإطلاع المستمر .

- يمتاز بالمهارات العالية فى التفاوض .

- المقدره على بث روح الدعابة حتى فى لحظات الضغط والتوتر .<sup>1</sup>

لقد كتب (مارك هانسن) عن صفات القائد فى كتابه **(كيف تكون قائدا ناجحا)** عدة صفات هى :

**التخطيط** : أكدت الأبحاث أن القائد يمضى 80% من وقته فى التخطيط و 20% من وقته فى التنفيذ .

**التنظيم** : تنظيم وترتيب الوقت والأهداف والأفكار .

**إتخاذ القرار** : القيادة هى فن إتخاذ القرار وصنع الحدث وليس إنتظار الحدث

**الذكاء الإجتماعى** : ماهر فى التواصل مع الآخرين.

**التفويض** : يعرف متى ومن وكيف يفوض .

**الرؤية الثاقبة** : يرى ما لا يراه الآخرون ، يتقبل النقد ومرن فى أفكاره .

**التحفيز**: له المقدره على بث روح الحماسة والتحفيز فى نفوس العاملين ولستنفار قدراتهم

**الثقافة** : غزير المعرفة واسع الإطلاع يطور نفسه دائما .

**الثقة** : يثق فى نفسه والآخرين ويثق فى أهدافه .

**الإلتزام بالخطط**

**الإلتزام الخلقى** : وهذا من أهم سمات نجاح القائد لأن الإلتزام بالأخلاق النبيلة يجعله قوى الإلتزام

بالمبادئ والأهداف .

**الذكاء العقلى** : لايشترط أن يكون عبقريا لكن لابد أن يكون ذكائه فوق المتوسط مما يساعده على

التعامل مع المواقف الصعبة .<sup>2</sup>

إن المؤسسات المتميزة لها قادة يمثلون القدوة فى الإلتزام بالمبادئ والقيم والمثل وهم مبعث للثقة

كما أنهم يخططون للمستقبل ولهم المقدره على جعل ذلك حقيقة ويمتازون بمرونة تمكن المنشآت

<sup>1</sup> د. سليمان عمر محمد مطرف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 86 - 91 .

<sup>2</sup> مارك هانسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 59 - 60 .

من التوقع والتنبؤ والتفاعل فى الوقت المناسب لضمان إستمرارية التحسين والتميز مما يساعدهم فى تحقيق وضع وتطوير رسالة ورؤية وقيم ومثل المنشأة ، ومعرفة ومراقبة ومراجعة وقيادة التحسين فى الأداء، والتواصل والتفاعل مع ذوى الشأن الخارجيين ، وتعزيز وترسيخ ثقافة التميز لدى العاملين وإدارة التغيير بفاعلية .<sup>1</sup>

لقد وجهه الإمام الغزالي (رحمه الله تعالى ) نصائحه إلى الملوك والأمراء والقادة وأوصاهم بأهمية ووجوب إتباع الصفات الأربعة التالية :-

(1) العدل (2) الصبر (3) الذكاء (4) التواضع

وأوصاهم بالإبتعاد عن أربعة صفات هي :-

(1) التكبر (2) المكر والحقد. (3) ضيق الأفق (4) الحسد .<sup>2</sup>

يرى الباحث أن الصفات غير الحميدة التى ورد ذكرها أضاف إليها بعض القادة (مسلمين وغيرهم ) صفات تعتبر مؤشرا لزوال قيادتهم وهى توريث الحكم وعدم الشورى والفساد المالى والإدارى وعدم الإهتمام بشئون الرعية وماحدث فى عامى (2011م و2012 ) فيما يعرف بالربيع العربى خير شاهد ودليل وبرهان ، وهذا يعنى أنهم لم يتحسبوا لمخاطر تلك الصفات الغير حميدة مما أدى إلى تدهور بلدانهم من النواحي السياسية والإقتصادية .

### المعيار الثانى : السياسات والإستراتيجيات

تناول المعيار السابق تعريف القيادة وأهم الصفات التى تجعل القائد متميزا فى أعماله أما هذا المعيار فيتناول الأدوات المتمثلة فى السياسات والإستراتيجيات التى عبرها يستطيع القائد الفاعل تحقيق أهداف المنشأة .

فى بداية الستينيات من القرن الماضى بدأت المنشآت تظهر إهتماما كبيرا بعملية السلوك الإستراتيجى (**القرارات طويلة الأجل**) وسبب التحول من القرارات قصيرة الأجل هو إزدياد تركيز فكر الإدارات ونظرتها إلى البيئة الخارجية بقدر تركيزها على البيئة الداخلية فهناك عدة عوامل خارجية لها أثر مباشر على إستمرارية المنشأة ونموها وتميزها نذكر منها :-

### البعد التشغيلى The Operational Dimension

يمثله عوامل الإنتاج والتى تمثل ترابطا إستراتيجيا بين ( المال ، لعمل ، أنظمة وأساليب العمل )

### البعد المالى The Financial Dimension

<sup>1</sup> ترجمة أ. حمزة الشيخ وآخرون، مرجع سبق ذكره . ص 31 .

<sup>2</sup> د. سليمان عمر محمد مطرف مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

البعد المالى يؤثر فى كل الأعمال على الربحية وأيضاً على التكلفة ، وله تأثير مباشر على إستمرارية المنشأة ونموها ، كما تمثل القوائم المالية المركز المالى للمنشأة والذى له التأثير المباشر على المستثمرين ودرجة ثقتهم فى المنشأة .

### **The Technological Dimension**      **البعد التكنولوجى**

تحاول المنظمات تطبيق التكنولوجيا المتوفرة فى مجال تخصصها ويتم ذلك عبر وظيفة البحوث والتطوير .

### **The Competitive Dimension**      **البعد التنافسى**

جوهر التنافس يمثله المنتجات والأسواق ، فالتغيرات فى هيكل الصناعة تظهر قطاعات تنافسية متعددة مثل : طبيعة المنتج ، طبيعة السوق ، طبيعة الصناعة .

### **The Stakeholder Dimension**      **الأطراف أصحاب المصلحة**

المقصود بمصطلح أصحاب المصلحة هم كل من له علاقة تبادلية مع المنشأة سواء كانت هذه العلاقة رسمية أو غير رسمية ، ودائماً يكون لمصالح واتجاهات أصحاب المصلحة تأثير كبير على نجاحها فى شتى المجالات ( المالية ، الإنتاجية ، التوزيعية ، البيعية ) المتعلقة بالمنشأة ، وهذه المجالات المذكورة أعلاه هى التى تمثل أسس وضع الخطط الإستراتيجية والتى دائماً يسعى المخططون لجمع وتحليل البيانات عن مكوناتها تمهيداً لإستصدار وثيقة المنشأة وهذه الوثيقة تعتبر من أهم الوثائق والمستندات ، إنها الخطة الإستراتيجية <sup>1</sup> .

#### **ما هو التخطيط الإستراتيجى ؟**

هو وضع الأهداف التنظيمية وتحديد السياسات لتحقيقها ، ووضع الخطط التفصيلية التى تضمن تطبيق الإستراتيجية حتى تتحقق الغايات المرجوة .

إنه عملية التقرير المسبق لأنواع الجهود التخطيطية التى يجب القيام بها ، ومتى وكيف يجب القيام بهذه الجهود ، وماذا يمكن عمله مع النتائج المحققة هو عملية نظامية تنظم وتدار على أساس تتابعى مفهوم <sup>2</sup> .

لقد اختلف معظم الكتاب فى تعريف التخطيط الإستراتيجى وذلك نسبة لتعدد وجهات النظر المتباينة لكل كاتب .

المنشآت المتميزة هى التى تستطيع أن تضع خططها المستقبلية وتستطيع أن تحول هذه الخطط

<sup>1</sup> عبد الحكم أحمد الخزامى . **بناء المنظمة الذكية فى القرن 21 - التخطيط الإستراتيجى** ، بدون رقم طبعة مكتبة ابن سينا ، مصر ، بدون سنة نشر ، ص ص 5 - 6 .

<sup>2</sup> عبد الحكم أحمد الخزامى ، المرجع السابق ، ص 52 .

إلى أعمال واقعية وهى التى تنفذ الرؤية والرسالة بإستراتيجيات تركز على تحقيق مصالح ذوى الشأن وهى التى تطور سياساتها وخططها وأهدافها وعملياتها بما يتوافق وإستراتيجيتها.<sup>1</sup>  
ينقسم هذا المعيار إلى أربعة معايير فرعية وهى :-

#### أولا :- بناء السياسات والإستراتيجيات :-

يرتكز على تحقيق الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لذوى الشأن ( الملاك ، العاملين المجتمع ، الشركاء ، الموردین ) ويشمل ذلك الآتى :-

-- جمع وفهم وتحليل المعلومات التى تخص السوق ومؤثراته.

-- تعريف وفهم وإستباق الرغبات والإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لذوى الشأن وهم ( الملاك ، العاملين ، المجتمع ، الشركاء ، الموردین ) .

-- تعريف وفهم وتطوير الحصة السوقية للمنشأة مقارنة بالمنافسين.

ثانيا :- وضع السياسات والإستراتيجيات حسب معلومات مقاييس الأداء والبحوث والأنشطة الخارجية المشابهة، ويشمل ذلك تحليل المجالات المذكورة ادناه :-

مؤشرات الأداء الداخلية ، مخرجات أنشطة التعلم ، والصورة الذهنية ، وأداء المنافسين والمنشآت التى تمثل الأداء الأمثل فى نفس المجال، البيانات الخاصة بإستمرارية المنشأة ، وتحليل الكفاءات الخاصة بالشركاء. البيانات الحالية والمستقبلية الخاصة بالمجتمع والبيئة والسلامة والقوانين . البيانات الخاصة بالمنتج او الخدمة خلال دورة حياته. البيانات لتحديد اثر التكنولوجيا الجديدة وطرق العمل على أداء المنشأة، كما يشمل تعريف وفهم مؤشرات الإقتصاد ، والدراسات الخاصة بالسكان.

#### ثالثا :- مراجعة وتنقيح السياسة والإستراتيجية ، ويشمل ذلك :-

مراجعة وتحديث وتطوير السياسة والإستراتيجية الحالية وفق رسالة ورؤية ومبادئ التميز ، والموازنة بين إحتياجات وتوقعات ذوى الشأن فى المدى القصير والمدى الطويل ، تقييم المخاطر وتعريف طرق التعامل معها ، ومعرفة مزايا المنافسين الحالية والمستقبلية ، وأيضاً معرفة جوهر مقدرة وإحتياجات الشركاء ومدى توافقها مع السياسة والإستراتيجية. إعادة تأكيد وجود المنشأة بالسوق (الترويج مثلاً) والمساهمة فى تغيير منهج السوق. معرفة إستراتيجية الشركاء والإتحادات. تعريف عوامل النجاح ، التنسيق مع الشركاء بخصوص الإستمرار فى تطوير المجتمع ومعايير البيئة. وتقييم فاعلية وملائمة السياسة والإستراتيجية

رابعاً: إيصال ونشر السياسات والإستراتيجيات عبر الإطار العام للعمليات وفق الآتى :-

<sup>1</sup> The European Foundation For Quality Management ( Version) 2013 , p 15

(أ) تعريف وتصميم وإيصال ( التبليغ عن ) الإطار العام للعمليات الضرورية المتوافقة مع سياسات وإستراتيجيات المنشأة.

(ب) التبليغ بالسياسات والإستراتيجيات لذوى الشأن وتقييم مستوى إدراكهم بها .

(ج) وصف وتحديد أولويات الأهداف والخطط المراد تحقيقها.

(د) وضع آليات التقارير التى تؤدى إلى التطور.<sup>1</sup>

### المعيار الثالث :- العاملون ( الموارد البشرية )

بداية نورد بعض التعاريف عن الإدارة المسئولة عن العاملين وهى إدارة الموارد البشرية ، فقد اوردت (الدكتورة سعاد نايف) فى كتابها ( إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد) فى الصفحة رقم 17 مايلى :

" هى عملية الإهتمام بالنواحى المتعلقة بالموارد البشرية التى تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ويشمل ذلك الحصول على الموارد البشرية والإشراف على إستخدامها وتطويرها والحفاظ عليها لتحقيق أهداف المنظمة " .<sup>2</sup>

كما ذكر (الدكتور مصطفى مصطفى كامل) فى كتابه ( إدارة الموارد البشري ) فى الصفحة رقم 4 بأن إدارة الموارد البشرية هى :-

كيفية توجيه وتنسيق الجهد البشرى نحو تحقيق أهداف منظمة العمل المعاصرة .<sup>3</sup>

أما (الدكتورة سهيلة محمد عباس والدكتور على حسن على) فقد اوردوا التعريف الآتى :-

هى عملية تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم ولحاجاتهم المنظمة لتحقيق عدة أهداف منها:-

**أهداف إجتماعية :** تشغيل الأفراد وفقا لمؤهلاتهم وخبراتهم مما يساعد فى تطوير المجتمع

**أهداف تنظيمية :** تعتبر الموارد البشرية نظاما فى المنظمة وهى جزء من النظام الأشمل ( المنظمة) وتؤدى وظائفها بشكل مترابط مع الأنظمة الأخرى.

**أهداف وظيفية :** تتم من خلال وظائفها التخصصية مثل الإختيار والتعيين

**أهداف إنسانية** مساعدة العاملين فى إشباع رغباتهم وحاجاتهم بإعتبارهم أهم عناصر الإنتاج .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> the previous refrence. page 15

<sup>2</sup> مصطفى أحمد السيد محمد ((إدارة الموارد البشرية وأثرها فى تحسين الأداء) ) بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى إدارة الأعمال ، دراسة حالة شركة جيااد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، جامعة أفريقيا العالمية ، 2007م ، ص 7 .

<sup>3</sup> مصطفى أحمد السيد محمد ، نفس المرجع ، ص 7 .

<sup>4</sup> مصطفى أحمد السيد محمد ، مرجع سابق ، ص ص 7 - 8 .

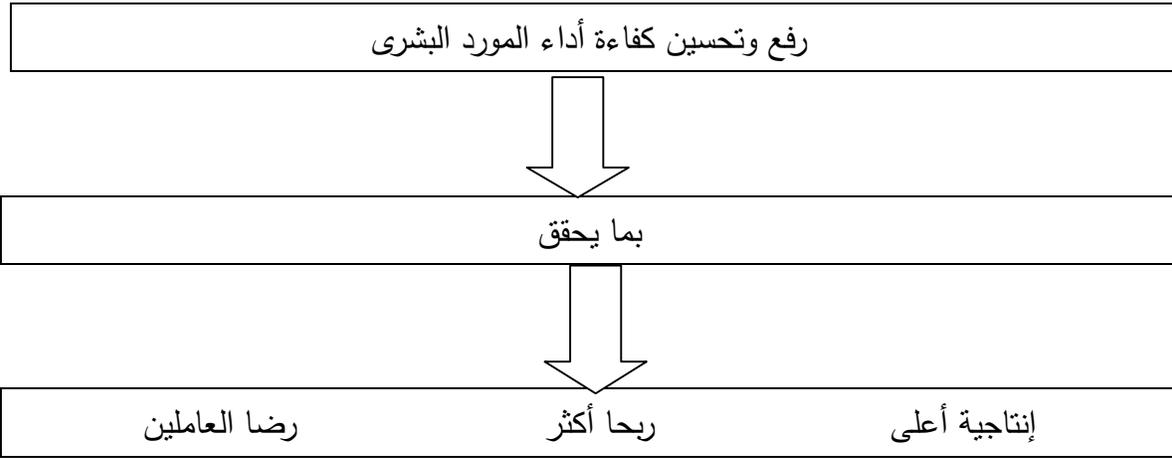
لقد ذكر (الدكتور على السلمي) فى كتابه (الموارد البشرية) فى صفحة 292 أن المفهوم الحديث لتحسين الأداء يحوى المبادئ الآتية :-  
المورد البشرى: أهم عناصر الإنتاج فى المنظمة

#### The most Important Factor of Production-

BRAIN BOWER	المورد البشرى : طاقة ذهنية
CREATIVE	المورد البشرى : قادر على الإبتكار والإبداع
PARTNER	المورد البشرى : شريك فى المسئولية
TEAMS	المورد البشرى : جماعات وفرق . <sup>1</sup>

شكل رقم (11)

#### الهدف النهائى لإدارة الموارد البشرية



المصدر: أ.د. على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، ، الطبعة الثانية ، دار غريب للطباعة والنشر ، مصر بدون سنة نشر ، ص 265 .

الشكل أعلاه يوضح أن هدف عملية إدارة الموارد البشرية هو رفع الكفاءة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويحقق الأرباح ويساهم فى رضا العاملين .

يرى الباحث أن عملية تدريب العاملين لإكسابهم المهارات التى تساعدهم على إنجاز أعمالهم تعتبر من أدوات تفادى المخاطر الناتجة عن عدم التدريب المتمثلة فى عدم إتقان العمل أو القيام بأعمال غير موافقة لسياسات وأهداف المنشأة ، عليه فكلما كان العامل مدرك لواجباته ويؤديها بطريقة فيها مصلحة المنشأة كلما أدى ذلك إلى تحسين وتميز العمليات والمنتجات والخدمات مما ينعكس إيجابا على نتائج الأعمال وتحقيق رضا العملاء .

<sup>1</sup> مصطفى أحمد السيد محمد ، نفس المرجع ، ص 42 .

لقد كتب (الأستاذ الدكتور على السلمي) فى كتابه (إدارة الموارد البشرية) فى صفحة 266 عن كيفية تحقيق الهدف النهائى للموارد البشرية المذكور أعلاه والذى يحقق الإنتاجية الأعلى والأرباح الأكثر ويحقق رضا العاملين وأوضح أن ذلك مربوط بعوامل ثلاثة هى :-  
أولاً: فهم العوامل التى تشكل أداء إدارة المورد البشرى وتتحكم فى كفاءته  
ثانياً: التعرف على الأساليب والأدوات التى تؤثر إيجاباً فى العوامل أعلاه  
ثالثاً: الإستخدام الجيد للأساليب والأدوات  
ويمكن تفصيل العوامل الثلاثة السابقة حسب الآتى :-

#### ( أ ) عوامل تتعلق بالفرد :

تشمل القدرة والمهارات ، التركيب النفسى ، التركيب الإجتماعى.

#### (ب) عوامل تتعلق بالعمل :

واجبات ومهام وطبيعة العمل ، التنظيم الإجتماعى للعمل ، الموارد والإمكانات المادية .<sup>1</sup>  
إن المنشآت المتميزة هى التى تستطيع أن تطور وتشجع العاملين على إستنفار طاقاتهم الكامنة ، وهى التى تشعر العاملين بالعدل كقيمة أساسية وتعتبرهم طرف مهم فى نجاح وتميز المنشأة ، وأيضاً تدرك أهمية التواصل الإجتماعى والتحفيز بالطريقة التى تدفع العاملين إلى الإلتزام بإستخدام مهاراتهم ومعارفهم من أجل منفعة المنشأة وبذلك يتحقق التوازن بين إحتياجات ورغبات العاملين وبين منفعة وأهداف المنشأة .<sup>2</sup>

المنشآت المتميزة هى التى أن تطبق المعايير الفرعية الخاصة بالموارد البشرية وهى :

أولاً :- تخطيط وإدارة وتطوير الأفراد ، ويشمل :

-- تطوير سياسيات وإستراتيجيات الموارد البشرية

-- إشراك العاملين فى تطوير سياسيات وإستراتيجيات الموارد البشرية .

-- وصف وتوافق خطط الموارد البشرية مع السياسات والإستراتيجيات ، والهيكل التنظيمى والإطار العام للعمليات .

-- إدارة عملية الإختيار والتعيين وتطوير المهن وخطط النجاح.

-- ترقية وعدالة الفرص المتساوية فى السياسات والإستراتيجيات لكل العاملين.

-- إستخدام الإستبيانات والتغذية الراجعة من العاملين بغرض تطوير سياسيات وإستراتيجيات وخطط

---

1 مصطفى أحمد السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 44

<sup>2</sup> The European Foundation For Quality Management (Version 2003), Page 16.

## الموارد البشرية

- إستخدام منهجية الابتكار لتطوير العمل مثال إعادة هيكلة سلسلة الإمداد، مررونة فرق العمل<sup>1</sup>

### ثانياً :- تعريف وتطوير وتعزيز معارف ومهارات العاملين

- تعريف وتطوير وملائمة وتعزيز مهارات ومعارف العاملين حسب إحتياجات المنشأة
- تطوير واستخدام خطط التطوير للمساعدة فى مواكبة كفاءات ومقدرات العاملين مع إحتياجات المنشأة .
- تطوير وتدريب واستشارة وتدريب كل العاملين لمساعدتهم فى إستنهاض طاقاتهم الكامنة.
- تصميم وترقية فرص التعلم و التدريب للأفراد والفرق.
- تطوير خبرات العاملين .
- تطوير مهارات العاملين
- تحقيق التوازن فى تحقيق أهداف العاملين لتتوافق مع إستراتيجيات المنشأة .
- مراجعة وتحديث أهداف الأفراد وفرق العمل .
- تقييم ومساعدة العاملين بغرض تطوير الأداء وتحسينه والتميز فيه .

### ثالثاً :- منح العاملين السلطات والإحساس بإرتباطهم بالعمل

ويتم ذلك عبر الآتى :-

- تشجيع ودعم مشاركة الأفراد وفرق العمل فى تحسين الأنشطة .
- تشجيع ودعم إرتباط العاملين بالعمل عبر المؤتمرات والمشروعات الإجتماعية
- دعم المبادرات والإبتكارات .
- تدريب المدراء لتطوير وتنفيذ نهج تفويض الصلاحيات .

### رابعاً :- التواصل الفاعل للعاملين داخل المنشأة

- تعريف إحتياجات التواصل
- تطوير سياسات وإستراتيجيات وخطط التواصل يبنى على إحتياجات التواصل .
- تطوير واستخدام قنوات التواصل الرأسية والأفقية.
- التعريف بفرص مشاركة المعرفة والممارسة الأفضل.

### خامساً :- الإهتمام بالعاملين وتحفيزهم

<sup>1</sup> The European Foundation For Quality Management (version 2003) . Page 6.

- الموازنة بين المكافآت وسياسات واستراتيجيات المنشأة.
- تطوير وتعزيز عملية إرتباط العاملين بالعمل ، ومنحهم الصلاحيات الكافية.
- ترقية الوعى بالصحة والسلامة والبيئة والمسئولية الإجتماعية.
- وضع خطط المكافآت والرعاية الصحية للعاملين ولأسرهم .
- توفير الموارد والخدمات التى تقابل المتطلبات القانونية .<sup>1</sup>

### المعيار الرابع : الشراكات والموارد

يوضح هذا المعيار الطريقة التى تخطط بها المنشأة لإدارة علاقاتها مع الشركاء كما يوضح الكيفية التى تدير بها مواردها من أجل تحقيق التميز فى الأداء .

الشركات المتميزة هى التى تخطط وتدير علاقاتها مع الشركاء والموردين بهدف دعم السياسات والإستراتيجيات وتفعيل عمليات الإنتاج ، وأيضا توازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل ومتطلبات البيئة ومتطلبات المجتمع .<sup>2</sup>

هذا المعيار ( الشراكات والموارد ) يحوى معايير فرعية وهى :

#### أولا :- إدارة الشراكات الخارجية :

- تصنيف فرص الشراكات وفق سياسات وإستراتيجيات ورسالة المنشأة.
- بناء العلاقات مع الشركاء والموردين بالطريقة التى تحقق أقصى قيمة .
- تشكيل سلسلة من الموردين والشركاء للحصول على قيمة مضافة للعملاء .
- تعريف جوهر كفاءة الشركاء والموردين ودعم التطور المتبادل بينهم وبين المنشأة.
- ضمانة الثقافة الملائمة ومشاركة المعرفة مع الشركاء.
- دعم الإبتكار والأفكار المبدعة من خلال إستخدام الشراكات.
- العمل مع الشركاء لتحسين العمليات وإضافة قيمة للعملاء والموردين.

#### ثانيا :- إدارة الموارد المالية :

- تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات والعمليات ( إستخدام الموارد المالية بطريقة تدعم السياسات والإستراتيجيات العامة للمنشأة ) .
- تصميم الخطط المالية والتقارير بالطريقة التى تحقق توقعات ملاك المنشأة .

<sup>1</sup> The European Foundation For Quality Management , (version 2003) . Page 6.

<sup>2</sup> the previous ref . (version 2010) Page 14

-- وضع آليات للتقارير .

-- تقييم الإستثمارات والإصول الثابتة والمتداولة ( الملموسة والغير ملموسة ) .

-- إستخدام تقنيات مالية وعوامل ثابتة لتأكيد فاعلية وكفاءة الهيكل المالى .

-- تطوير مناهج إدارة المخاطر المتعلقة بالموارد المالية .

-- وضع وتنفيذ عمليات الحوكمة للمستويات المختلفة فى المنشأة .

### ثالثا :- إدارة المباني والمعدات والمواد :

-- تطوير الإستراتيجية التى تدير المباني والمعدات والتى تدعم سياسات وإستراتيجيات المنشأة .

-- إدارة الصيانة والإنتفاع بالإصول لتحسين الأداء .

-- إدارة تأمين الإصول .

-- الإستخدام الأمثل للموارد .

-- قياس وإدارة الآثار السالبة على المجتمع والعاملين (الإقتصاد، الصحة ، السلامة) .

-- الإستفادة القصوى من المواد المخزونه .

-- تخفيض وإعادة تدوير الهدر .

-- الإستفادة القصوى من عمليات النقل .

-- تخفيض الآثار العالمية السالبة على عمليات المنتجات والخدمات .

### رابعا :- إدارة التكنولوجيا

-- تطوير الإستراتيجيات التى تدير التكنولوجيا وتدعم السياسات

-- تعريف وتقييم البدائل وإظهار آثار التكنولوجيا على الأعمال وعلى المجتمع .

-- تعريف وإحلال التكنولوجيا التى تقادم عليها الزمن (out of date)

-- الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتاحة .

-- تطوير التكنولوجيا الصديقة للبيئة ( خفض الهدر ، تشجيع إعادة التدوير )

-- إستخدام التكنولوجيا والمعلومات لتحسين كفاءة العمليات .

-- إستخدام التكنولوجيا لدعم تحسين الأداء .

### خامسا :- إدارة المعلومات والمعرفة

-- تطوير الإستراتيجية التى تدير المعلومات والمعرفة بهدف دعم سياسات وإستراتيجيات المنشأة

-- تعريف متطلبات المعلومات والمعرفة .

-- جمع وبناء وإدارة المعلومات والمعرفة لدعم السياسات والإستراتيجيات .

- سهولة الوصول للمعلومات والمعرفة الملائمة بواسطة الجهات الداخلية والخارجية .
- إستخدام تقنية المعلومات لدعم الإتصال الداخلى ولدعم إدارة المعلومات والمعرفة.
- ضمانة وتحسين نزاهة وسلامة المعلومات.
- تنمية وتطوير وحماية الأملاك بهدف تعظيم القيمة المضافة للعملاء.
- إستخدام المعرفة بفاعلية.
- إنتاج الإبتكار والتجديد والتفكير الإبداعي من خلال المعلومات الملائمة .<sup>1</sup>

### **المعيار الخامس : العمليات، المنتجات والخدمات :-**

## **Processes , Products and Services**

المنشآت المتميزة هي التي تصمم وتدير وتحسن العمليات والمنتجات والخدمات من أجل

زيادة منافع العملاء و الملاك ، ويتم ذلك عبر خمسة معايير فرعية وهي : -

**أولا :- إدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتحقيق منافع ذوى الشأن**

- تصميم العمليات الضرورية التي تفي بمتطلبات السياسات والإستراتيجيات.
- تعريف عمليات الملاك ، وإدارة عمليات الربط بين الشركاء الخارجيين لتحقيق فاعلية الإدارة.
- وضع نظام إدارة العمليات.
- تطبيق أنظمة المعايير مثل نظام إدارة الجودة ، أنظمة البيئة.
- تنفيذ مؤشرات العمليات ، ووضع أهداف الأداء.
- مراجعة فاعلية الإطار العام للعمليات .

**ثانيا :- تطوير المنتجات والخدمات بهدف تحقيق الفائدة القصوى للعملاء**

- تعريف الفرص ذات الأولوية للتحسين، والتغيرات الداعمة والتغيرات التي تؤدي إلى التطوير.
- إستخدام نتائج الأداء والمعلومات لوضع أولويات وأهداف طرق التحسين والتطوير.
- تنشيط وتحفيز المواهب الإبداعية للعاملين والعملاء والشركاء.
- إكتشاف وإستخدام طرق وفلسفات تشغيلية وتكنولوجيا جديدة.
- وضع مناهج ملائمة لتنفيذ التغيير ، الرقابة على تنفيذ طرق التغيير، إيصال عملية التغيير لكل المعنيين .

-تدريب العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير. والتأكد أن طرق التغيير تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

**ثالثا :- تطوير وتسويق المنتجات والخدمات بفاعلية**

<sup>1</sup>The European Foundation For Quality Management( version 2010) p p 14 – 15 .

- وصف المقترحات الواضحة الخاصة بتأكيد إستمرارية المنشأة بواسطة موازنة إحتياجات ذوى الشأن .
- وصف مقدرات وعمليات وشركاء المنشأة .
- تنفيذ طرق العمل بواسطة وصف نقاط البيع الفريدة .
- تطوير الإستراتيجية التسويقية بالتطوير الفاعل للمنتجات والخدمات لتحقيق أهداف العملاء والمستخدمين.
- التسويق الفاعل للمنتجات والخدمات إلى العملاء الحاليين والأساسيين.
- تأكيد المقدره على الوفاء بالإلتزامات.

#### رابعا : - إنتاج وإدارة وتسليم المنتجات والخدمات وتقديم خدمات مابعد البيع

- محازاة تسليم المنتجات والخدمات التى تستوفى إحتياجات وتوقعات العملاء مع القيمة المرجوة من هذه المنتجات والخدمات.
- التأكد من ان العاملين لديهم الأدوات والكفاءات والمعلومات والتقويض الضرورى لتعظيم خبرة العميل عن المنشأة .
- إدارة المنتجات والخدمات طوال فترة حياة المنتج ، ويشمل ذلك إعادة الإستخدام وإعادة التدوير الملائم ، مع مراعاة أى آثار على صحة وسلامة الإنسان والبيئة.
- مقارنة أداء تسليم المنتجات والخدمات مع المنشآت المشابهة ، وفهم نقاط القوة والضعف لتلك المنشآت.
- إشراك العاملين والعملاء والشركاء والموردين فى عملية تعظيم كفاءة وفاعلية المنشأة

#### خامسا :- إدارة المعلومات والمعرفة

- معرفة كيفية الإستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء . تحديد ولستيفاء متطلبات العملاء اليومية والمستقبلية . بناء وصيانة حوار مفتوح مع كل العملاء مبنى على الشفافية والثقة.
- الفحص والرقابة المستمرة لتجارب العملاء والإستجابة الفورية والفاعلة للتغذية العكسية .
- تقديم النصح للعملاء حول مسئولياتهم عن إستخدام المنتجات والخدمات.<sup>1</sup>
- يرى الباحث أن المنشآت التى تستطيع التعامل مع المخاطر التى تهددها فإن ذلك ينعكس إيجابا على التخطيط السليم للسياسات والإستراتيجيات ، والإستفادة القصوى من مهارات ومعارف

<sup>1</sup> The European Foundation For Quality Management , ((version . 2010)) . Page 16

وكفاءات العاملين، وإدارة العمليات بهدف تقديم منتجات تلبي إحتياجات وتوقعات العملاء ، وإدارة الموارد والشراكات بطريقة مثلى ، مما يؤدي إلى تميز الأعمال وبالتالي تحقق نتائج أداء رئيسية إيجابية تساعد في تحقيق المنافع لذوى الشأن (ملاك ، عاملين ، شركاء ، عملاء ، موردين ) .

## معايير النتائج :-

تناولنا فى الصفحات السابقة معايير الوسائل والتي عبرها يتم تنفيذ الأعمال بالمنشآت أما فى الصفحات التالية يتناول البحث كيف تستطيع المنشآت المتميزة من الإستفادة من كل هذه المعطيات المذكورة أعلا ، تنقسم معايير النتائج إلى أربعة معايير وهى :-

- (1) نتائج الزبائن (العملاء) . (المعيار السادس)
- (2) نتائج العاملين (الموارد البشرية) . (المعيار السابع)
- (3) نتائج المجتمع (المسئولية نحو مجتمع مستدام) . (المعيار الثامن)
- (4) نتائج الأعمال الرئيسية. (المعيار التاسع)

## المعيار السادس :- نتائج الزبائن (العملاء)

المنشآت المتميزة تسعى لتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعملاء لأنها تعلم أنهم السبب فى وجودها ولستمراريتها لذلك تبذل كل جهدها من أجل إضافة قيمة للزبائن عبر تفهمها لإحتياجاتهم وتوقعاتهم .<sup>1</sup>

المنشآت المتميزة هى التى تضع وتطور حزمة من المؤشرات المتعلقة بحصيلة أعمالها بغرض تحديد نجاح إنتشار السياسات والإستراتيجيات التى تعتمد على إحتياجات وتوقعات الزبائن.<sup>2</sup> معيار نتائج الزبائن يحوى معيارين فرعيين هما :-

### ( أ ) مقاييس الرأى

عبارة عن معرفة الصورة الذهنية للعملاء تجاه المنشأة ، ويتم الحصول عليها بواسطة عدة طرق منها الإستبيانات و الشكاوى وأسعار أسهم المنشأة .

إنطباعات الزبائن تعتبر واحدة من المؤشرات التى توضح فاعلية المنشأة وذلك من خلال إنطباعاتهم عن إنتشار وتطبيق إستراتيجية وسياسات داعمة لها ، ومن خلال جودة وقيمة المنتجات والخدمات ، وفترة تسليم المنتجات والخدمات ، والإستجابة السريعة للشكاوى ، وتقديم خدمات مابعد البيع .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> The European Foundation For Quality Management , p 3.

<sup>2</sup> The previous refrence , p 5 .

<sup>3</sup> ترجمة الأستاذ .حمزة الشيخ وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 51-52.

المنشآت المتميزة تسعى إلى تحقيق الآتى :

- تضع أهداف واضحة بناء على إحتياجات وتوقعات الزبائن
- تضع مؤشرات مرتبطة مع حصيلة الأداء بهدف قياس مدى التطبيق للسياسات والإستراتيجيات
- تحافظ على نتائج زبائن موجبة لمدة ثلاثة أعوام
- لها معرفة بمحركات الإتجاهات الرئيسية للأداء
- تقارن نتائجها مع نتائج مؤسسات شبيهة
- لها المقدرة على تصنيف النتائج لمعرفة إحتياجات وتوقعات الزبائن بمختلف مجموعاتهم.<sup>1</sup>

### ( ب ) مؤشرات الأداء

- هى المؤشرات الداخلية التى تستخدمها المنشأة لمراقبة وفهم وتوقع الأداء بهدف التحسين ،  
والتنبؤ بنظرة العملاء الخارجيين ، وتشمل المؤشرات المتعلقة بما يلى : -
- الصورة الكلية للمنشأة ( أوسمة ممنوحة من العملاء ، تغطية إعلامية . )
  - المنتجات والخدمات ( المنافسة ، فقدان العميل )
  - المبيعات وخدمات ما بعد البيع ( الشكاوى )
  - ولاء العميل (المدة الزمنية للعميل ، خسارة الأعمال ، الشكاوى ) .<sup>2</sup>

### المعيار السابع :- نتائج العاملين ( الموارد البشرية)

أما المعيار الثانى فى معايير النتائج والذى يعتبر المعيار السابع لإجمالى المعايير فيتناول نتائج العاملين فى المنشأة ، وكما هو معلوم فإن العامل يعتبر أهم موارد المنشأة ويعتبر أهم عامل من عوامل الإنتاج. ينقسم هذا المعيار إلى معيارين فرعيين هما :-

#### أ/ مقاييس الرأى

هذا المقياس يمثل نظرة العاملين للمنشأة ، ويتم الحصول عليه بعدد من الآليات منها (الإستبانة ، التقرير السنوى ،المقابلات الشخصية) يركز هذا المقياس على عدد من الجوانب أهمها :

- الرضا الوظيفى ، المشاركة ، مدى إرتباط العاملين بالمنشأة
- التدريب ، القدرات ، التدرج الوظيفى
- الإعتراز والإنجاز . -- القيادة والإدارة. -- شروط العمل. -- التواصل الفعال.

#### ب/ مؤشرات الأداء

<sup>1</sup> ترجمة الأستاذ .حمزة الشيخ . وآخرون ، المرجع السابق ، ص51.

<sup>2</sup> أ .د . هادى محمد التجانى ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

هى مؤشرات تستخدمها المنشأة بهدف مراقبة وتحسين أداء العاملين ، وتستخدم أيضا لمعرفة مدى فهم العاملين لسياسات واستراتيجيات المنشأة .

لكل ماسبق فإن المنشآت المتميزة هى التى تحقق مايلى فيما يخص العاملين :-

-- تضع أهداف واضحة بناء على إحتياجات وتوقعات العاملين.

-- تضع مؤشرات مرتبطة مع حصيلة الأداء بهدف قياس مدى التطبيق للسياسات والإستراتيجيات الخاصة بالعاملين.

-- تحافظ على نتائج عاملين موجبة ومستدامة لمدة ثلاثة أعوام.

-- لها معرفة بمحركات الإتجاهات الرئيسية للأداء.

-- تقارن نتائجها مع نتائج مؤسسات شبيهة.

-- لها المقدرة على تصنيف النتائج لمعرفة إحتياجات وتوقعات العاملين .<sup>1</sup>

### المعيار الثامن :- نتائج المجتمع ( المسئولية نحو مجتمع مستدام )

المعيار الثالث فى معايير النتائج هو معيار نتائج المجتمع وهو مماثل لما تعارف عليه علماء الإقتصاد باسم ( المضاعف الإقليمى ) ويعتبر مقياس لأثر المنشأة على المحيط الجغرافى الذى تمارس فيه نشاطها ، وينقسم المعيار إلى معيارين هما:-

#### أ/ مقاييس الرأى

يتم الحصول عليها من عدة مصادر منها (الإستبيانات ، التقارير، الإجتماعات العامة ، وسائل الإعلام ، مؤسسات المجتمع المدنى ، ممثلى المجتمع ، السلطات الحكومية) نظرة المجتمع للمنشأة يجب أن تعطى فهم واضح للفاعلية ويستبين ذلك من خلال مدى إنتشار وتطبيق إستراتيجيات والسياسات والعمليات قياسا على تحقيق منافع للمجتمع، وتركز هذه القياسات على الآتى :-

-- التأثير البيئى. -- التأثير المجتمعى . -- تأثير موقع العمل. و الصورة الذهنية للمنشأة لدى المجتمع ، وسمعة المنشأة. و الجوائز التى نالتها المنشأة .

#### ب/ مؤشرات الأداء

تستخدم من أجل رقابة وتحسين أداء المنشأة بغرض التنبؤ بالصورة الذهنية لدى المجتمع . يجب أن تعطى فهم واضح لكفاءة وفاعلية المناهج التى تدير عمليات المسئولية المجتمعية

<sup>1</sup> ترجمة الأستاذ .حمزة الشيخ وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

والبيئة ، وتركز على الآتى :- (أ) الأداء البيئى . (ب) الأداء فى مجال الصحة والسلامة .  
(ج) الإلتزام بقوانين ولوائح الجهات الحاكمة للأداء المجتمعى .  
(د) الأداء المسئول فى الحصول على الموارد .<sup>1</sup>

- تأسيسا على ما سبق فإن المنشآت المتميزة هى التى تحقيق الآتى :-
- تضع حزمة من مؤشرات الأداء المرتبطة مع حصيللة الأداء بهدف تحديد مدى تطبيق السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمجتمع وذلك بناء على إحتياجاته وتوقعاته .
  - تضع أهداف واضحة بناء على إحتياجات وتوقعات ذوى الشأن الخارجيين
  - لها نتائج موجبة ومستدامة فى مجال المسئولية المجتمعية لمدة أقلها ثلاثة سنوات
  - تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
  - مقارنة الأداء الحالى فى مجال المسئولية المجتمعية مع أداء الثلاثة سنوات السابقة
  - مقارنة الأداء مع مؤسسات شبيهه ( مقارنة خارجية ) .
  - تضع النتائج التفصيلية لمعرفة إحتياجات المستفيدين الخارجيين.<sup>2</sup>

#### المعيار التاسع :- النتائج الرئيسية

هى النتائج التى تمثل إجمالى المتحصل من نشاطات المنشأة ، وتنقسم الى قسمين هما :-

#### أ/ النتائج الإستراتيجية الأساسية

عبارة عن الأداء المالى والغير مالى وتوضح مدى نجاح إنتشار الإستراتيجية بالمنشأة، وتعتبر مجموعة قياسات تحدد تحقيق الأهداف وفق إحتياجات وتوقعات ذوى الشأن وتركز على:-  
الموقف المالى ، وقياس الأداء الفعلى مع الموازنة التقديرية ، وحجم المنتجات والخدمات، وحصيللة أداء العمليات الرئيسية

#### ب/ مؤشرات الأداء الرئيسية

عبارة عن مؤشرات الأداء المالى والغير مالى والتى تستخدم فى عمليات قياس الأداء التشغيلى . تساعد على مراقبة وتحسين الأداء . وتركز على :-

- مؤشرات الأداء المالى ( مثال : نسبة التداول ) ، تكلفة المشروع .
- مؤشرات الأداء الرئيسية (مثال حجم المنتجات مقارنة مع السنين السابقة )
- تقييم الشركاء والموردين .

<sup>1</sup> ترجمة الأستاذ .حمزة الشيخ وآخرون ، المرجع السابق ، ص ص 59- 60 .

<sup>2</sup> ترجمة الأستاذ . حمزة الشيخ وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

-- معلومات ومعارف التقانة المستخدمة .<sup>1</sup>

المنشآت المتميزة هي التي تستطيع أن تحصل من المعطيات أعلاه المتمثلة في النتائج ومؤشرات الأداء على نتائج أداء متميز كما يلي :-

-- تضع حزمة من مؤشرات الأداء المرتبطة مع حصيلة الأداء بهدف تحديد مدى تطبيق السياسات والإستراتيجيات وذلك بناء على إحتياجات وتوقعات ذوى الشأن الخارجيين.

-- تضع أهداف واضحة بناء على إحتياجات وتوقعات ذوى الشأن الخارجيين مع ضرورة ان تكون هذه الأهداف متحاذية(تتوافق) مع الإستراتيجية.

-- تحقق نتائج موجبة ومستدامة في مجال نتائج الأداء الرئيسية لمدة أقلها ثلاثة سنوات.

-- تستطيع أن تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.

-- مقارنة نتائج الأداء مع مؤسسات شبيهه.

-- مقارنة نتائج الأداء مع مؤسسات تمثل الأداء الأمثل عالميا . Best Practice

-- تضع النتائج في مجموعات (تفصيلية) بهدف معرفة مستويات الأداء ، ومعرفة نتائج الأداء الإستراتيجى الذى تحقق في مواقع محددة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

يرى الباحث أن المنشآت التي تستطيع أن تدرك مفهوم ومبادئ وأهمية التميز يمكنها أيضا أن تحقيق أهدافها عن طريق هذا النموذج وأيضا تستطيع أن تكمل الحلقة الأخيرة والهامة وهي الفحص و التقييم الذاتى لتطبيق النموذج والذى يعتبر وسيلة من وسائل التعامل مع المخاطر التي تواجه المنشأة مما يؤدي إلى تحقيق التميز في مجالات معايير الوسائل وبذلك تتمكن المنشأة من تحقيق نتائج أعمال جيدة تؤدي إلى رضا العملاء والعاملين وتحقق أهداف كل الجهات ذات العلاقة، وهذا ما تتناوله الصفحات القادمة .

**مفهوم التقييم الذاتى :-** يعتبر تحقيق التكامل بين المبادئ والإطار العام للنموذج من أهم أهداف عملية الفحص والتقييم الذاتى .<sup>3</sup>

لقد ورد في السلسلة التعليمية للكاتب (ماكيبير) ( Mckeever )

" Employees responsible for performing the work evaluate the adequacy of their risk and control "

<sup>1</sup> ترجمة الأستاذ . حمزة الشيخ ، وآخرون ، المرجع السابق ، ص 64 .

<sup>2</sup> ترجمة الأستاذ .حمزة الشيخ وآخرون ، المرجع السابق ، ص 63 .

<sup>3</sup> The European Foundation For Quality Management (version 2010). P21

وهذا يعنى :- أن العاملين المسؤولين عن إنجاز العمل هم الذين تقع عليهم مسئولية تقييم كفاءة المخاطر والرقابة داخل وحداتهم التي يعملون بها .

كما ذكر أيضا (Process by which an Individual assesses themselves)

ومعنى ذلك أن التقييم الذاتى عبارة عن طريقة يقيم بها العامل أدائه .<sup>1</sup>

التقييم الذاتى هو عبارة عن فحص لمعرفة قضايا أساسية أهمها :-

أ / الأهداف الرئيسية للمنشأة ب/ مدى تحقق هذه الأهداف ج / الأهداف المستقبلية

ومن أجل التحقق من النقاط المذكورة أعلاه فإن المنشآت تتبع عدد من الخطوات منها

-- تحديد نقاط القوة ، ونقاط الضعف ( فرص التحسين )

-- معرفة التحديات ( المخاطر ) الداخلية والخارجية

-- إمكانية إستثمار الفرص المتاحة.

حسب ما ذكر أعلاه فإن النموذج الأوربي للتميز يعتبر التقييم الذاتى نظرة فاحصة للتعرف على

الذات ويمثل منهاجا للمواضيع أدناه :-

--تحديد فرص التحسين

-- قياس العمليات ومقارنتها بالمقاييس الداخلية

-- قياس ومقارنة الأداء بالمعايير الخارجية. ( Bench Marking )

-- قياس مدى التحسين الذى وصلت إليه المنشأة

-- تعليم العاملين الكيفية التى يتم بها تحقيق الجودة والتميز

-- إتباع كل العاملين لنفس المنهج

وأیضا يعتبر النموذج الأوربي للتميز ومنطق رادار (RADAR LOGIC) من أشهر الوسائل

التي تطبقها المنشآت حاليا بهدف تطبيق التقييم الذاتى .<sup>2</sup>

يعتبر منطق رادار **RADAR** عبارة عن إطار عمل وأداة إدارية يعطى منهج منظم لإختبار

كفاءة المنشأة وفق الآتى:-

**RESULTS**

تحديد النتائج المطلوبة .

**APPROACH**

تخطيط وتطوير المناهج

**DEPLOYMENT**

نشر المناهج

<sup>1</sup> http:// www.pleier.com (( Mckeever **CCSA** Study System . version 2007))

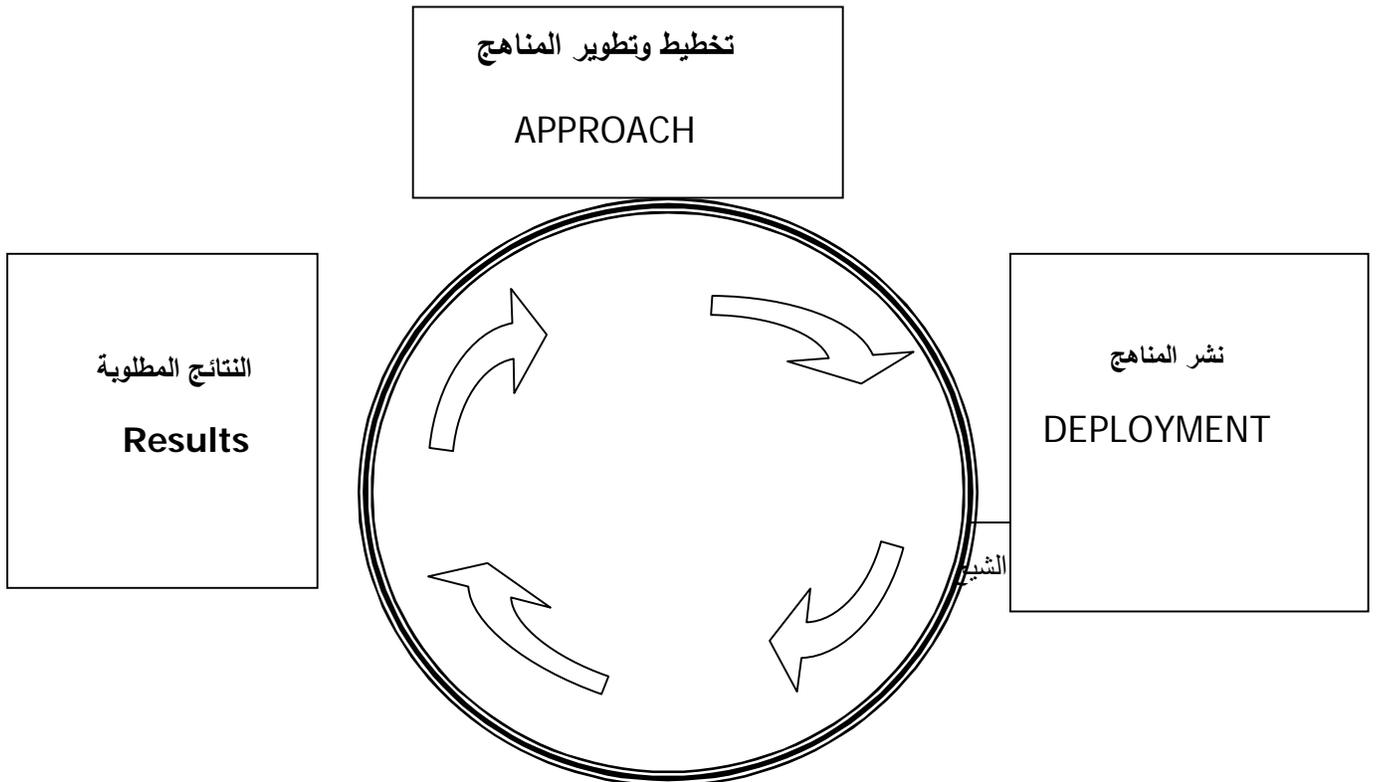
<sup>2</sup> ترجمة الأستاذ . حمزة الشيخ وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

ASSESSMEN  
Review

تقييم المناهج حسب تحليل النتائج المحققة .  
فحص وتنقيح المناهج حسب تحليل النتائج المحققة. 1

شكل رقم ( 12 )

RADAR LOGIC (منطق رادار)



## تقييم وتنقيح المناهج

### ASSESSMENT & Review

المصدر: م . مدثر عوض الكريم وآخرون، ورقة علمية بعنوان (( شرح نموذج التميز الأوربي 2010 )) ص 59.  
الشكل السابق يوضح أن تقنية منطوق رادار تتكون من أربعة مراحل، المرحلة الأولى تخطيط وتطوير المناهج ، المرحلة الثانية نشر المناهج لتكون مفهومة للعاملين ، ثم مرحلة التقييم للمناهج بهدف الوصول للنتائج المخطط لها .

#### جدول رقم ( 4 )

#### مصفوفة الرادار

العناصر	تحليل الوسائل
الخاصية التي يتم تقييمها	
(1) السلامة	المنهج :- المخطط ، الإحتياجات الحالية والمستقبلية، التطبيق من خلال عمليات محددة ، التنقيح المستمر .
(2) التكامل	
(1) التطبيق	الإنتشار :- نشر المنهج داخل المنشأة ، التخطيط والتطبيق المنتظم ، قابلية إدارة تغير المنهج
(2) الإنتظام	
(1) القياس	التقييم والتنقيح :-

<p>(2) التعلم والإبداع (3) التحسين والإبتكار</p>	<p>قياس الكفاءة والفاعلية بانتظام ، مراعاة أنشطة التعلم، تشجيع الأفكار الإبداعية لإحداث التغيير ، إستخدام حصيلة القياس والتعلم والإبداع فى الآتى :- (1) تعريف التحسين والإبتكار (2) تحديد الأولويات وتخطيط وتنفيذ عمليات التحسين والإبتكار.</p>
<p>الصفات التى يتم تقييمها</p>	<p><b>تحليل النتائج</b></p>
<p>(1) الملائمة (2) السلامة (النزاهة) (3) التفاصيل</p>	<p><b>الملائمة ، الإستخدام :-</b> النتائج (شاملة ، فى الوقت المناسب ، حقيقية ، مضبوطة ، ملائمة ومتناسقة مع الإستراتيجية ومع إحتياجات وتوقعات ذوى الشأن) مراعاة العلاقة بين ملائمة النتائج وآثارها . تعريف النتائج الرئيسية واعطائها الأولوية .</p>
<p>(1) المؤشرات (2) الأهداف (المستهدفات) (3) المقارنات (4) الأسباب</p>	<p><b>حصيلة الأداء :-</b> مؤشرات إيجابية وأداء جيد ومستمر ، وضع الأهداف الملائمة للنتائج الرئيسية. المقارنات ( المحايدة ) الداخلية ، والمقارنات (المحايدة) الخارجية مع المنشآت الأفضل الموجودة فى نفس النشاط (القطاع) . معرفة العلاقة بين الوسائل الرئيسية والنتائج الرئيسية يعطى الثقة بإمكانية إستمرارية الأداء الإيجابى مستقبلا.</p>

المصدر : ترجمة أ.حمزة الشيخ وآخرون ، ((نموذج التميز الأوربي إصداره 2010م)) ، ص 75.

يوضح لنا جدول رادار أعلاه أن المنشآت المتميزة تسعى إلى تحليل معايير الوسائل وفق(المنهج ، والإنتشار ، والتقييم والتتقيح ) ولكل منها خواص يتم تقييمها حسب الآتى:

( أ ) المنهج : (1) السلامة (2) التكامل

(ب) الإنتشار : (1) التطبيق (2) الإنتظام

(ج) التقييم والتتقيح : (1) القياس (2) التعلم والإبداع (3) التحسين والإبتكار .

عندما تستطيع المنشأة أن تستكمل المتطلبات أعلاه وإضافة لذلك تقوم بعمل التقييم الذاتى والذى يتم عبر عدد من التقنيات منها : الإستبيان ، ورش العمل ، النموذج القياسى يعتمد على البيانات بصورة أكبر من الإستبيان وورش العمل ، ويغضى العايرير الفرعية حسب الآتى :-  
(1) الدليل (2) نقاط القوة (3) نقاط الضعف(مناطق التحسين ) (4) النقاط المحرزة .

اما أفضل التقنيات فهو محاكاة الجائزة والتي تمتاز بجمع أوفر للحقائق كما تمتاز بالمشاركة الفاعلة للقيادة العليا ، والقدرة على إيضاح مناطق القوة ومناطق الضعف .

طريقة إستخدام تقنية ( محاكاة الجائزة ) كما يلي :-

-- جمع المعلومات وإجراء المقابلات بهدف كتابة التقرير

-- إجازة التقرير وتوقيعه بواسطة الإدارة العليا

-- إستلام المحكمين للتقرير وإجراء التقييم الفردي

-- إجتماع المحكمين بغرض الإجماع على نتيجة التقييم

-- إعداد التقرير التعقيبي بواسطة المحكمين ويتم ذلك بناء على تقييم موضوعي (غيرمتحيز)

ومعايير محددة سلفا لإعطاء الصورة الحقيقية للمنشأة ، ويحوى أيضا على نقاط القوة ونقاط الضعف (فرص التحسين ) ، كما يحوى على النقاط التي أحرزتها المنشأة من مجموع 1000 درجة .

أهم فوائد هذه التقنية تتمثل فى توضيح ثقافة وأداء المنشأة ، وتوضيح نقاط القوة ونقاط التحسين . وإتاحة فرصة المشاركة والإتصال عند جمع البيانات ، وإتاحة الفرصة للوحدات لمقارنة العمليات والنتائج ، وتحديد أمثلة للممارسات الجيدة بغرض الإقتداء بها . (1)

يبدو للباحث أن من أهم ما ذكر فى هذا المبحث من العناصر التى تقود المنشآت نحو تحقيق التميز فى الأداء هو عنصر القيادة وعنصر العاملين لأنهما يمثلان نقطة الإرتكاز الأساسية لنجاح المنشآت ، وذلك فى حالة إتباع عمليات التخطيط السليم ( قصير وطويل المدى ) وعندما يكون القادة قدوة حسنة ، وعندما يتمكن القادة من إدارة الموارد بالطريقة التى تحقق المنفعة القصوى ، وعندما يتاح للعاملين القدر المناسب فى نواحى التعلم والتطوير الذاتى وينالون الحد المعقول من التدريب المتخصص (مهنيا ) كل فى مجاله ، وهناك عامل مهم جدا هو وجود مشاعر إيجابية تجاه العاملين ولحساسهم بأنهم شركاء فى النجاح والفشل وأن جهودهم تجد التقدير من القيادة ، إضافة لذلك السعى من أجل التوازن فى تحقيق رغبات وتوقعات العاملين وتحقيق أهداف المنشأة وكما هو معلوم فإن تحقيق الأهداف لايد أن تواجهها بعض التحديات (المخاطر ) لذلك فمن واجبات القادة والعاملين وضع الأسس الكفيلة بالتحسب والتعامل لهذة المخاطر .

يبدو للباحث أن السودان يعتبر من الدول التى تسعى جاهدة إلى تطبيق معايير التميز، علما بأن البرنامج الرئاسى الوطنى للجودة والتميز تم تصميمه بواسطة الأخ / مستشار رئيس الجمهورية للجودة والتميز ( الأستاذ الدكتور : هادى محمد التجانى ) وقد تم ذلك وفقا لمعايير التميز الأوربيه

<sup>1</sup> ترجمة الأستاذ . حمزة الشيخ وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 70-71.

والذى يسمى ( The European Foundation for Quality Management ) (النموذج الأوربي للتميز) ويختصر بالأحرف (EFQM). وهى مؤسسة غير ربحية ، تأسست فى عام 1989م ومقرها بلجيكا، ولقد سارعت أغلب الهيئات والمؤسسات الحكومية فى السودان بتطبيق هذه المعايير ، ومن ضمن تلك المؤسسات مجموعة شركات جياذ الصناعية والتي تم إختيارها بواسطة الباحث لتكون دراسة الحالة الخاصة بهذه الرسالة وذلك حرصا من الباحث على تقديم جهد متواضع جدا للمساهمة فى إضافة قيمة لهذه المجموعة وذلك تقديرا و عرفانا لما قدمته المجموعة للباحث .

## الفصل الرابع : دراسة الحالة

### المقدمة

هذا الفصل عبارة عن دراسة الحالة ، المبحث الأول يحتوى على نبذة تعريفية عن مجموعة شركات جياذ الصناعية من حيث النشأة و الرؤية والرسالة والأهداف ، أما المبحث الثانى فيشتمل على المخاطر وتقنيات (أدوات) إدارتها بمجموعة شركات جياذ الصناعية ، المبحث الثالث يتناول مدى تحقيق معايير التميز بالمجموعة .

مفهوم الصناعة يعنى تغيير فى شكل المواد الخام بهدف زيادة قيمتها ، وجعلها أكثر ملائمة لحاجات ومتطلبات الإنسان ، وتتمثل أهمية الصناعة فى أنها ترفع من مستوى معيشة الشعوب بما تدره من مال ،وبما توفره من رفاهية ، وأيضا تعتبر وسيلة هامة لإمتصاص الأيدي العاملة الزائدة عن حاجة الزراعة والخدمات الأخرى ، كما إنها تساهم فى تطوير النشاطات الإقتصادية الأخرى

كالزراعة والتجارة والنقل وذلك بما تقدمه من منتجات أساسية مثل الآليات المختلفة ، ومواد الطاقة ، والأسمدة .<sup>1</sup>

المقومات الهامة المطلوبة حتى تزدهر الصناعة هي : راس المال والمواد الخام ، والقوى المحركة الأيدي العاملة والأسواق ، ووسائل النقل والمواصلات .<sup>2</sup>

**الصناعة في السودان :-**

يعتبر قطاع الصناعة من أهم القطاعات التي تعتمد عليها التنمية في السودان ، لذلك فإن تطوير وتنمية هذا القطاع تستوجب التنسيق مع القطاعات الأخرى كالزراعة والطاقة والتجارة والتقانة والموارد البشرية ، وتتمثل أهمية هذا القطاع في أنه يحقق قيمة مضافة لكثير من المنتجات الخام ، كما أنه يوفر فرص العمل في مختلف التخصصات مما يساعد على تحقيق الإستقرار والأمان الوظيفي للعاملين بالقطاع ، أيضا يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية .

#### **أقسام القطاع الصناعي في السودان :-**

الصناعات الغذائية ، صناعة الغزل والنسيج ، الصناعات الجلدية ، الصناعات الكيماوية والأدوية ، صناعات الزيوت والصابون ، الصناعات الهندسية ، صناعة مواد البناء والحراريات ، صناعة مواد التعبئة والتغليف والطباعة .<sup>3</sup>

### **المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجموعة شركات جياذ الصناعية**

حسب ما ورد في مجلة مجموعة جياذ الصناعية ، والتي أصدرتها جياذ للإنتاج الإعلامي في العام 2001م ، صفحة 2 ، فإن نشأة مجموعة شركات جياذ الصناعية كانت كما يلي :-

" نبعث فكرة شركة جياذ كمصانع متكاملة الإنتاج ومجمع متكامل الخدمات ، ثم بدأت الدراسة الفنية والجدوى الاقتصادية للمشروع في يونيو 1996م وتم وضع حجر الأساس في مارس 1997م . في يوليو 1997م بدأ العمل الفعلي في المنشآت والبنيات التحتية من طرق ومحطات كهرباء وتنقية مياه ، في يوم 2000/10/26م تم الاحتفال بافتتاح المدينة ."<sup>4</sup>

مجمع جياذ الصناعي قامت بتأسيسه الشركة السودانية للتقانة ، والتي تأسست في عام 1993م ، تمتلك الحكومة 37% من الأسهم والقطاع الخاص 63% ، يعتبر مجمع جياذ الصناعي من أكبر إنجازات الشركة السودانية للتقانة وقد بلغت تكلفة المجمع 450 مليون دولار .

<sup>1</sup> العلاقات العامة بمجموعة جياذ الصناعية ، مجلة جياذ ، العدد العاشر ، يوليو 2011م ، ص 14.

<sup>2</sup> مجلة جياذ ، العدد العاشر ، المرجع السابق ، ص 15 .

<sup>3</sup> [www.wadi.sudanradio.info](http://www.wadi.sudanradio.info)

<sup>4</sup> مصطفى أحمد السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

تقع مدينة جياذ الصناعية على بعد 50 كيلو متر جنوب الخرطوم بولاية الجزيرة فى منطقة الجديد الثورة على الضفة الغربية للنيل الأزرق ، ويمر بها الطريق البرى الذى يربط بين الخرطوم وكسلا وبورتسودان ، تمتلك ولاية الجزيرة ثروات عديدة من الموارد الطبيعية والزراعية والثروة الحيوانية ، وتشهد إستقرارا داخليا مما ساعد على قيام البنيات التحتية التى بدورها ساعدت على قيام المشروعات الزراعية والمشروعات الصناعية التى من ضمنها وأهمها مدينة جياذ الصناعية ، والتى تبلغ مساحتها 15 كيلو مترا مربعا .<sup>1</sup>

### أهداف مدينة جياذ الصناعية

تتمثل الأهداف التى من أجلها أنشأت مدينة جياذ الصناعية فى الآتى :-

- (1) توطين الصناعات الثقيلة وتشجيع الأخرى المصاحبة المتعلقة بالتعدين مثل الحديد والألمنيوم والنحاس ، وأيضا تشجيع الصناعات الخفيفة والصغيرة المغذية لصناعة السيارات والشاحنات والتى تتمثل فى مصانع للإطارات والعوادم والفوانيس والعاكس والصدادات والزجاج والمصافى وقماشات الفرامل بإعتبار أن مجمع جياذ يعتبر مستهلكا رئيسيا لهذة المنتجات .
- (2) تطوير القطاعات الإقتصادية التقليدية مثل الزراعة والرعى وذلك بإدخال التقنية الحديثة من المعدات والوسائل الحديثة ، وتدريب الكوادر البشرية على إستخدامها .
- (3) توفير العملات الصعبة بالتقليل من الإستيراد ، والحصول على العائد من عمليات الصادر من منتجات مجموعة جياذ الصناعية .
- (4) توفير فرص العمل وتقديم الخدمات للعاملين مما يساعد على تخفيض الهجرة من الريف الى المدينة ، وذلك يساعد على تخفيف الضغط على الخدمات فى المدن وأيضا يقلل من الزحام
- (5) ترقية دخل الفرد وتحسين المستوى المعيشى فى المجتمع وذلك عن طريق المرتبات والحوافز والخدمات المتميزة التى تقدمها المدينة للعاملين والمتمثلة فى التعليم والخدمات الصحية وخلاوى تحفيظ القرآن والأنشطة التربوية والثقافية والرياضية وكل ذلك لتحقيق مفهوم أن الإنسان هو الهدف النهائى للتنمية .
- (6) إعطاء نموذج للإستثمار الناجح الذى تتوفر فيه البنيات الأساسية مثل الطرق والطاقة والمياه وخطوط الإنتاج .

<sup>1</sup> خالد صالح إبراهيم ، جياذ الأمل الذى تحقق ، الطبعة الأولى ، المركز القومى للإنتاج الإعلامى ، السودان ، 2005 م ، ص 34 .

(7) إعطاء نموذج للمجمعات الصناعية الناجحة ليتم تعميمه على مختلف ولايات السودان بهدف تحقيق الإستقرار للمواطنين والحد من الهجرة إلى المدن .

(8) تزويد العاملين بالمهارات الفنية والتقنية الصناعية لمواكبة عصر التقنية والعولمة وذلك عن طريق الدورات التدريبية الخارجية والداخلية والتدريب العملي أثناء الخدمة <sup>1</sup>.

### **الشهادات التي حصلت عليها مجموعة جياذ الصناعية**

شهادة وجائزة اوربا الذهبية للجودة ، بتاريخ مايو 2003م بمدينة باريس ((فرنسا)) .

شهادة وجائزة قوس أوربا للجودة والتقنية ، فى عام 2002م ، فرانكفورت ((ألمانيا)).

حصلت الشركة الأم - الشركة السودانية للتقانة - على شهادة وجائزة الشركات ذات النفوذ التجارى العالمى ، وذلك بتاريخ نوفمبر 2000م بالعاصمة الإسبانية مدريد <sup>2</sup>.

### **منشآت مجموعة جياذ الصناعية :-**

- الإدارة العامة لمجموعة جياذ الصناعية

#### **(أ) قطاع المركبات :**

شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( القابضة)

شركة جياذ للسيارات ، شركة جياذ للشاحنات ، شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية

شركة جياذ للأثاثات والمعدات الطبية ، شركة جياذ لخدمات السيارات، شركة جياذ لتشكيل المعادن

#### **(أ) قطاع المعادن :**

شركة كابلات جياذ السويدى، شركة جياذ للصناعات الحديدية ، شركة جياذ للمواسير، شركة جياذ لصناعة الألمنيوم

#### **(ج) قطاع الإنشآت :**

شركة بروج جياذ للخدمات ، شركة بروج جياذ للإنشاءات <sup>3</sup>.

### **الإدارة العامة لمجموعة جياذ الصناعية :-**

تتكون الإدارة العامة لمجموعة جياذ الصناعية من :-

مجموعة شركات قطاع المركبات ، مجموعة شركات قطاع المعادن ، مجمع ساريا الصناعى،

مشروع القمة الزراعى ، مصنع سور للملبوسات العسكرية ، الشؤون العامة .

### **الشؤون العامة:**

<sup>1</sup> أ . خالد صالح إبراهيم ، المرجع السابق ، ص 35 - 36 .

<sup>2</sup> منشورات مجموعة جياذ الصناعية ، جياذ للإنتاج الإعلامى ، الخرطوم ، بدون سنة نشر ، ص 9 .

<sup>3</sup> منشورات إدارية ، مجموعة جياذ الصناعية . الخرطوم ، 2013م .

إدارة المعلومات والدراسات ، بها أقسام ( مصادر المعلومات - التحليل الإحصائي - المكتبة والإرشيف ) . إدارة تقنية المعلومات ، أصبحت مركزية تتبع للرئاسة و بها أقسام ( الشبكات - البرامج - الكبانية - الصيانة ) . إدارة العلاقات العامة و بها أقسام ( الإستقبال والمراسم - الضيافة ) المكتب التنفيذي و به سكرتارية .<sup>1</sup>

## دائرة شؤون جيااد

### الرؤية :-

التميز فى تقديم خدمات معلوماتية فنية وتوثيقية وبروتوكولية لزيادة القيمة المضافة لمعارف شركات مدينة جيااد الصناعية بصورة تضمن الشمولية والموثوقية والحدائة .

### الرسالة :-

السعى لتطوير الأعمال وبناء الكفاءات التقنية والإدارية من خلال تقديم خدمات معلوماتية وبروتوكولية متميزة ومستمرة وذات جودة عالية لتحقيق أقصى رضا للمتعاملين .  
التطوير المستمر والتميز فى الخدمات بواسطة التقنيات الحديثة والنظم الإلكترونية والإدارية وفرق العمل .

### الأهداف :-

التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة والجهات ذات الصلة للإستفادة من الفرص والفوائد المشتركة ، المحافظة على الصورة الذهنية وتعزيز علاقات جيااد مع المجتمع الداخلى والخارجى ، التعريف والترويج الإعلامى ، وتطوير وسائل التعريف والترويج ، دعم متخذى القرار على مستوى كافة المستويات الإدارية، وتأسيس وتطوير بنية تحتية رقمية ، وتأهيل الكوادر فى مجال تقنية المعلومات والإتصالات وصولا للمؤسسة الإلكترونية (الرقمية) .<sup>2</sup> Digital Firm

## قطاع المركبات

### أولا : النشأة

لقد ورد فى مجلة مجموعة جيااد الصناعية ، التى أصدرتها جيااد للإنتاج الإعلامى فى العام 2001م ، صفحة 2 ، فإن نشأة مجموعة شركات جيااد الصناعية كانت كما يلى :-  
( تعتبر مجموعة شركات جيااد لصناعة السيارات والشاحنات أكبر شركات مجموعة جيااد الصناعية

<sup>1</sup> مقابلة مع الأستاذ / سعدالدين محمد المغيرة ، الشؤون العامة لمدينة جيااد الصناعية ، 2014/6/15م .

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الداخلى لمدينة جيااد الصناعية Http:// 192.168.9.33 / phpweb

تأسست الشركة في 2000/9/15م برأس مال قدره (13.5) مليار دينار سوداني تمثل أصول الشركة من خطوط إنتاج ، مباني ، سيارات .

تقع الشركة في ولاية الجزيرة محافظة الكاملين منطقة الجديدة الثورة وتبعد عن مدينة الخرطوم بحوالي (55) كيلو. وتقع على طريق المرور السريع بين الخرطوم ومدني.

لقد حصلت الشركة على شهادة الأيزو 2000 - 9001 في 27 أغسطس 2002م ، تمتلك الشركة مجموعة من المصانع وخطوط الإنتاج وتنتج التراكاتورات والشاحنات الثقيلة والمتوسطة والحافلات والباكسي والصوالين، كما تمتلك مصنع لطلاء البوهية ومصنع للمكابس والتشكيلات المعدنية.))<sup>1</sup> .

(( تمتلك الشركة مجموعة من المصانع وخطوط الإنتاج وتنتج التراكاتورات والشاحنات الثقيلة والمتوسطة والحافلات والباكسي والصوالين، كما تمتلك مصنع لطلاء البوهية ومصنع للمكابس والتشكيلات المعدنية.))<sup>2</sup> .

تأسست شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة وفقا لقانون الشركات لسنة 1925 في يوم 200/9/25م ، وفي أغسطس عام 2004م تمت هيكلة الشركات حسب خطوط الإنتاج ليصبح كل نشاط يمثل شركة قائمة بذاتها ، وقد شملت الهيكلة كل الخطوط ماعدا خط الطلاء والذي تمت هيكلته لاحقا في مارس 2005م ليكون شركة . مساهمة شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة في رأسمال الشركات التابعة لها بلغ نسبة 90% ومساهمة الشركة السودانية للتقانة 10% .<sup>3</sup>

### الموجهات الإستراتيجية :-

- (1) توطين التقنية لتحقيق قيمة مضافة للمقومات والإمكانات الصناعية .
- (2) دعم البنى التحتية للبلاد خاصة في مجال النقل .
- (3) زيادة الحصة السوقية بهدف تعظيم الأرباح وتنمية موارد المجموعة .
- (4) إتباع النظم الإدارية المتقدمة في إدارة الأعمال .
- (5) تطوير خدمات مابعد البيع بهدف إرضاء العملاء .
- (6) إنشاء مراكز البحث والتطوير .
- (7) تطوير بيئة العمل

<sup>1</sup> مصطفى أحمد السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

<sup>2</sup> مصطفى أحمد السيد محمد ، المرجع السابق، ص 54 .

<sup>3</sup> منشورات شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، التقرير السنوي ، 2005م ، ص 24 .

(8) رعاية الإبداع والتميز .<sup>1</sup>

#### - الخدمات :-

الخدمات التي تقدمها شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( القابضة ) تتمثل في تخطيط وتنمية الموارد البشرية والتدريب ، النقل والتخليص الجمركي ، تطوير التصاميم والرسم الهندسي ، ودعم المشروعات الجديدة ، والدعم والمساندة في التمويل ، التخطيط والنظم ، خدمات الحاسوب ، وتحسين البيئة والسلامة والصحة المهنية .<sup>2</sup>

#### - الشركات التابعة لقطاع المركبات :-

شركة جياذ للسيارات ، شركة جياذ للشاحنات ، شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية ، شركة جياذ للأثاثات والمعدات الطبية ، شركة جياذ لخدمات السيارات ، شركة جياذ للمكابح وتشكيل المعادن ، شركة جياذ للطلاء .<sup>3</sup>

#### - سياسة الجودة والتميز :-

-- الإلتزام بالجودة من خلال السعى إلى تبنى وتطبيق مبادئ ونظم الجودة والتميز كموجه أساسى للقيامه بجميع أعمال الشركة وذلك لتحقيق توقعات الشركات التابعة.

-- بذل الجهد الدائم والمستمر فى تطوير العاملين والتكنولوجيا .

-- تطوير العلاقة بين رئاسة المجموعة والشركات التابعة والموردين لتحقيق الثقة المتبادلة التى تكفل الإستمرارية والتعاون فى المستقبل .

-- ترسيخ مفهوم رضاء الزبون وجعله مفهوما إستراتيجيا لتطوير الشركة والشركات التابعة .<sup>4</sup>

#### - الجهات المستفيدة واحتياجاتها :-

#### - المالكون :-

<sup>1</sup> أ . أحمد التجانى أحمد محمد (( دور إدارة نظم المعلومات فى صياغة الإستراتيجية )) دراسة حالة شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة 2001 – 2009م ، بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى إدارة الأعمال ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة أفريقيا العالمية ، 2010م ، ص 53 .

<sup>2</sup> منشورات شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، الخرطوم ، ( أجندة العام 2014م ) .

<sup>3</sup> أ . مرتضى يحيى محمد سليمان ، (( التحليل المالى لأغرض تقويم أداء المنشآت الصناعية ومراقبة تكاليفها فى مجال الإنتاج ))، دراسة حالة شركة جياذ للشاحنات المحدودة ، للفترة من 2007- 2008م ، بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى التكاليف والمحاسبة الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2009م ، ص 102 .

<sup>4</sup> منشورات مجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( أجندة العام 2014م )

تتمثل إحتياجاتهم فى توسيع النشاطات ، تنوع المنتجات ، زيادة العائد على الإستثمار ، دعم مشروعات القطاعات الأخرى .

#### **- الموردين :-**

تتمثل إحتياجاتهم فى إيجاد سوق عمل فى أفريقيا والعالم العربى ، زيادة المبيعات ، إرضاء الزبون وتقديم أفضل الخدمات ، والمنافسة فى الحصة السوقية .

#### **متلقى المنتج أو الخدمة :-**

إحتياجاته تشمل توطين صناعة السيارات ، توفير العملة المحلية ، توفير فرص العمل ، توسيع فرص الإستثمار ، تقليل معدل النزوح إلى المدن .

#### **- العاملون :-**

تتمثل إحتياجاتهم فى الإستقرار الوظيفى ، الرواتب المرضية ، توفير الخدمات الضرورية ( التعليم - العلاج - السكن - الترحيل ) .

#### **الشركات التابعة :-**

تتمثل إحتياجاتها فى الدعم المالى ، التدريب ، توفير العمالة المؤهلة ، توفير الإتصالات المحلية والخارجية .

#### **- المجتمع :-**

تتمثل إحتياجاته فى عدم التأثير البيئى . توفير الخدمات العلاجية الميسرة ، والمساهمة فى توفير التعليم . وتوفير فرص العمل .

يساهم قطاع المركبات فى تطوير المناطق المجاورة وذلك من خلال دعم المساجد والخلوى والمستشفيات والمدارس ، ودعم الأسر الفقيرة فى شهر رمضان المبارك والمناسبات ويتم ذلك عبر الصناديق الخيرية وجمعية القرآن الكريم بالمدينة الصناعية ، كما يعطى القطاع أولوية التدريب والتعيين لأبناء مناطق الجوار ممن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة مما ساعد فى توثيق روح التعاون والتواصل مع قيادات العمل الإجتماعى بالمناطق المجاورة<sup>1</sup> .

يرى الباحث أن تحديد الشكاوى التى ترد فى إستبيان العملاء تعتبر تقنية هامة لحصر المخاطر المتعلقة بالمنتج ، لذلك يجب على الشركات أن تعمل على وضع الإجراءات الكفيلة بتلافي تلك المخاطر من أجل تحقيق جودة وتميز المنتج بهدف إرضاء العملاء والمحافظة عليهم .

<sup>1</sup> منشورات مجموعة جيااد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، ( أجندة العام 2014م) المرجع السابق.

كما يرى الباحث أن من ضمن إحتياجات متلقى المنتج أو الخدمة هو الحصول على المنتجات ذات الجودة العالية ، وذات التكلفة المناسبة ، ومن خلال الرصد يرى الباحث أن مجموعة جياذ الصناعية تسعى لتحقيق هذه الإحتياجات وذلك من خلال التحسب والتعامل مع المخاطر التي تحول دون تحقيق رضا العملاء .

حسب ما توفر للباحث من معلومات فإن الشركات توزع إستببانا على عينة من المجتمع المحيط بمجموعة جياذ الصناعية ويتم تحليل معلومات الإستببانيين لمعرفة المخاطر التي تحول دون تلبية إحتياجات وتوقعات المجتمع ، ومن خلال الملاحظة للعلاقات بين المنشأة موضوع البحث وبين مناطق الجوار فإن المنشأة تسعى لتحقيق ما يسمية علماء الإقتصاد ( المضاعف الإقليمي ) وهو مدى التأثير الذى يترتب على وجود المنشأة على المناطق المجاورة لها ، وقد تلاحظ للباحث أن المناطق المجاورة قد إستفادت فى مجال توفر الخدمات العلاجية عبر مستشفى جياذ ، وأن أسعار الأراضى قد إرتفعت مما حقق لأصحابها عوائد مجزية ، كما تلاحظ الإستقرار فى خدمات الماء والكهرباء .

### شركة جياذ للسيارات المحدودة

تأسست شركة جياذ للسيارات المحدودة بتاريخ 2004/8/7م ، وذلك وفق قانون الشركات لسنة 1925م ، النشاط الرئيسى للشركة يتمثل فى تجميع السيارات الصالون والشاحنات الخفيفة ، وهى إحدى شركات مجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( قطاع المركبات) . تقع مصانع الشركة على بعد (55) كلم جنوب الخرطوم على طريق الخرطوم مدنى ، أما مكاتب الإدارة والمعرض فتقع شرق شارع الستين . مساحة المصانع 60000 م م ، رأس المال 148 مليون جنيه سودانى ، وعدد العاملين 314 عامل .

تمتلك الشركة ثلاثة مصانع هى : مصنع بناء الجسم - مصنع الطلاء - مصنع التجميع

( يتكون من الخط العام وخط الصالون ) . وللشركة تراخيص من شركات عالمية

مثل : - هونداى - سايبا - قريت وول .

تقوم الشركة بإنتاج وتسويق السيارات الآتية :-

الصالون أكسنت ، بى واى دي ، روز آى تن ، نيسان بك أب ، سايبا ، الشاحنات الخفيفة .

فى عام 2005م ، والتعديل ISO 9001-2000 ، كما نالت الشركة شهادة الجودة ( الأيزو )

( ISO 9001- 2008 ) فى عام 2010 م

تتعامل الشركة مع عدد من العملاء مثل وزارة الدفاع ، الطيران المدني ، قوات الشرطة ، وزارة المالية ، جامعة الخرطوم ، جامعة الجزيرة ، الحكومات الولائية فى كسلا، البحر الأحمر ، الولاية الشمالية ، نهر النيل ، دارفور ، كردفان ، النيل الأبيض الجزيرة . كما أنها تتعامل مع نقابات الفئات المختلفة ( أطباء ، موظفون ) . للشركة سجل يحوى موردين محليين وموردين عالميين وذلك بموجب إتفاقيات تحكم العلاقة بين الطرفين لتحقيق مصالح الطرفين.<sup>1</sup>

**الرؤيا :-** نسعى أن نكون من الخمس الأوائل فى صناعة السيارات فى أفريقيا .

### الرسالة

صناعة سيارات سودانية بجودة عالية وتكلفة مناسبة إرضاء لعملائنا محليا وإقليميا على نحو يمكن من المنافسة والإستمرارية .

### القيم

الصدق والإخلاص - النزاهة والعدالة - الإهتمام بالزبون - الإهتمام بالبيئة - الإبداع والإبتكار والتميز .

### الموجهات الإستراتيجية :-

- توطين التقنية ورفع القيمة المضافة للإمكانيات البشرية والصناعية . زيادة الحصة السوقية بهدف تعظيم الأرباح وتنمية الموارد.

-تحقيق رضا العملاء عن طريق تطوير خدمات ما بعد البيع والتميز فى الأداء التسويقى .

-- إتباع النظم الإدارية المتقدمة فى إدارة الأعمال.

-- إنشاء مراكز للبحث والتطوير .

-- دعم البنىات التحتية فى مجال النقل.

-- تطوير بيئة العمل.

### سياسة الجودة والتميز :-

-- الإلتزام بتطبيق مبادئ الجودة من أجل تحقيق متطلبات الزبائن والإهتمام بمشاكلهم والسعى لتحقيق رغباتهم .

-- بذل الجهد المستمر من أجل توفير منتجات عالية الجودة بواسطة تطبيق المواصفة

العالمية ISO ( الأيزو ) .

<sup>1</sup> م . عادل جلال صالح وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الرابعة ، شركة جيايد للسيارات المحدودة ، بدون دار نشر ، 2012م ، ص 1 .

-- رفع الكفاءة وخفض التكاليف بواسطة رفع المهارات الضرورية للعاملين عن طريق التدريب (4) تحسين بيئة العمل .

-- تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وزيادة الأرباح عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد والذي يتم بواسطة الإهتمام بالإشراف والرقابة على العمليات .

-- السعى فى إتجاه ضمانة الإستمرارية وتحسين الصورة الذهنية للشركة وذلك بتطوير العلاقة مع الموردين والعملاء بما يحقق الأهداف المشتركة .

-- إتباع منهج التحليل والتقييم للعمليات بهدف إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات الجودة وإتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق إستمرارية التحسين .

علما بأن هذه السياسة تم إبلاغها لجميع العاملين والمهتمين بشئون الشركة ، وأيضا تتم مراجعتها بواسطة الإدارة للتأكد من مدى إستمرارية العمل بها .<sup>1</sup>

## الموارد

تتحصل الشركة على الموارد من مصدرين هما :-

(أ) مصادر خارجية مثل الدخول فى مشاركات مع الشركات الشقيقة ، والتعامل بصيغة المرابحة عبر البنوك .

(ب) مصادر التمويل الذاتى والمتمثلة فى إتباع سياسة البيع النقدى المباشر وسياسة البيع عبر البنوك

أما فيما يخص الموارد البشرية فإن الشركة تعتمد على العمالة السودانية وتقوم بتدريبها وتأهيلها وتطويرها ، وأيضا تستقدم الخبرات العالمية من خلال زيارات بعض الخبراء .

## الجهات المستفيدة واحتياجاتها ( Stake Holders )

المالكون :

تتمثل إحتياجاتهم فى : زيادة العائد على الإستثمار ، توسيع النشاطات ،

الموردون :

إحتياجاتهم هى : إيجاد سوق ، زيادة مبيعات الوكلاء فى أفريقيا ، المنافسة لزيادة الحصة السوقية

الحكومة :

<sup>1</sup> م . عادل جلال صالح وآخرون ، المرجع السابق ، ص 2 .

إحتياجاتها تشمل : توطين صناعة السيارات والصناعات المغذية لها ، توفير عملات أجنبية تساهم فى الدخل القومى ، توفير فرص العمل ، توسيع فرص الإستثمار ، التوزيع المتوازن لمشاريع التنمية للتقليل من ظاهرة الهجرة إلى المدن ، محاربة الفقر .

**المجتمع :** تتمثل إحتياجاته فى: توفير فرص العمل الجديدة ،توفير خدمات العلاج والتعليم ، عدم التأثير السلبى على البيئة .

### العاملون :

تتمثل إحتياجاتهم فى : الإستقرار الوظيفى ، الرواتب المناسبة ، الخدمات الضرورية ( العلاج ، السكن ، التعليم ، الترحيل ) التدريب .<sup>1</sup>

### المهام

- السعى إلى تطبيق مبادئ الجودة كموجه أساسى لإنجاز الأعمال بهدف تحقيق رغبات الزبائن
- توفير البنية التحتية اللازمة ، و بيئة العمل المناسبة ، والإهتمام بالعاملين وتدريبهم بغرض رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف للحصول على منتجات مطابقة للمواصفات العالمية
- توعية العاملين ، وتوجيههم بالشكل المناسب لزيادة إدراكهم بأن التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات هو مسئولية كل العاملين .
- تطوير العلاقة مع الموردين والوكلاء والزبائن لترسيخ الثقة المتبادلة بغرض الإنتشار والوصول إلى اسواق جديدة تساهم فى تحقيق أهم أهداف الشركة وهو الإستمرارية والنمو .<sup>2</sup>

### جدول رقم (5)

#### الدورات تدريبية (جياذ للسيارات)

م	إسم الدورة	التاريخ	العدد	المكان
1	الإتجاهات الحديثة فى التخطيط الإستراتيجى	2009	20	رئاسة القطاع
2	تقنيات الزيوت الصناعية	2010	53	شركة بتروناس
3	سايكلوجية القيادة	2010	12	رئاسة القطاع
4	مهارات بناء فرق العمل	2011	5	رئاسة الهيئة

المصدر :- م . عادل جلال صالح وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الرابعة ، يونيو 2012م ، ص 21.

<sup>1</sup> م . عادل جلال صالح وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 3 .

<sup>2</sup> م . عادل جلال صالح وآخرون ، المرجع السابق ، ص ص 25 - 26 .

جدول رقم (6)  
الدورات تدريبية (جياذ للسيارات)

م	إسم الدورة	التاريخ	العدد	المكان
1	معايير أجهزة الفحص والإختبار	2009	8	شركة نانو للقياس
2	تطبيقات التحليل الإحصائي فى التخطيط والرقابة على الجودة	2009	6	جياذ
3	اللغة الإنجليزية	2011	35	الخرطوم
4	التدريب التقنى على منتج BYD	2012	16	الصين

المصدر : م . عادل جلال صالح وآخرون ، وثيقة جائزة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، يوليو 2013م ، ص 77 .  
من خلال الجدول بالرقم ( 6 ) والرقم ( 8 ) يتضح إهتمام شركة جياذ للسيارات بتفادى مخاطر  
عدم تدريب العاملين لذلك تهتم برفع كفاءة العاملين من خلال الدورات التدريبية مما يؤدي إلى تحقيق  
نتائج أعمال إيجابية .

جدول رقم (7)  
منتجات شركة جياذ للسيارات حسب الصنف

م	إسم المنتج	البلد	السعة - سى سى	ناقل الحركة
1	صالون آكسنت	كوريا	1400	يدوى ، وآلى
2	صالون آكسنت	كوريا	1600	يدوى ، وآلى
3	صالون روز	الهند	1200	يدوى ، وآلى
4	صالون روز	الهند	1100	يدوى ، وآلى
5	صالون BYD – F3	الصين	1500	يدوى
6	صالون BYD – F0	الصين	1000	يدوى
7	إستيشن ديزل 4*4 OTING	الصين	3200	يدوى
8	إستيشن بنزين 4*2 OTING	الصين	2400	يدوى
9	بوكس قمرتين (ديزل) 4*4	الصين	3000	يدوى
10	بوكس قمرتين (بنزين) 4*2	الصين	2400	يدوى
11	شاحنة خفيفة	الصين	3200	يدوى

المصدر : م . عادل جلال صالح وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، شركة جياذ  
للسيارات المحدودة ، بدون دار نشر ، يوليو 2013م ، ص 58 .

الجدول السابق يوضح الأصناف التي تنتجها شركة جيايد للسيارات والمتمثلة فى الصالون بمختلف سعته التي تبدأ من 1000سى إلى 1600 سى سى ، والبكاسى بسعة 2400 سى سى حتى 3200 سى سى والشاحنة الخفيفة 3200 سى سى ، كما يوضح الجدول مصادر إستيراد مدخلات الإنتاج ( كوريا ، الصين ، الهند ) .

#### جدول رقم (8)

##### منتجات شركة جيايد للسيارات حسب الكمية

العام	2009	2010	2011	2012	2013
الكمية	3609	3763	2419	2042	2227

المصدر : سجلات شركة جيايد للسيارات المحدودة

الجدول يوضح الكميات التي أنتجتها شركة جيايد للسيارات لفترة الدراسة ( 2009-2013م ) ، وقد تلاحظ للباحث من خلال الجدول أعلاه أن الوضع الإقتصادي المتدهور والحصار الإقتصادي وعدم توفر النقد الأجنبي وإنهاء ترخيص الآكسنت من خلال السياسة التي إتبعها شركة هونداى مع عدد من الدول والتي من بينها السودان أفقد الشركة منتجا جيدا ومرغوبا فى السوق مما أثر سلبا على كمية المنتجات بالشركة .

#### شركة جيايد للشاحنات المحدودة

تأسست شركة جيايد للشاحنات فى العام 2005م وفق قانون تسجيل الشركات لسنة 1925م ، وهى شركة تابعة لقطاع المركبات الذى يتبع لهيئة التصنيع الحربي ، رأس المال 82000.000.00 ج ( فقط إثتان وثمانون ألف جنيه ) وعدد العاملين 256 عامل .

تساهم الشركة فى الدعم الإقتصادى للدولة وتشارك فى النهضة ، تستخدم الشركة أحدث التقنيات من الآليات والماكينات على خطوط إنتاجها المختلفة وتدار بكفاءة ، كما تهتم الشركة بجودة المنتجات لإرضاء ذوى الشأن ولذلك تبنت الشركة العمل وفق نموذج التميز الأوربي إصدارا 2010م وإصدارا 2013م ، وقد نالت شهادة الأيزو ( 9000-2008 ) ، من أهم إنجازات الشركة الدعم المستمر للدولة ولقطاع النقل بإسطول من الشاحنات وتطبيقاتها ، والمساهمة فى إنشاء الكبارى والسعى لتوطين صناعة الشاحنات محليا ، والإستفادة من قدراتها فى تصنيع الجمولونات .<sup>1</sup>

**الرؤية :-**

<sup>1</sup> أ . بدر القاسم وآخرون ، (( وثيقة جائزة التميز )) ، الدورة الخامسة ، شركة جيايد للشاحنات المحدودة ، بدون دار نشر 2013م ، ص 4 .

( أن نكون الأول إقليميا فى مجال صناعة الشاحنات وتطبيقا . )<sup>1</sup>

**الرسالة :-** ( تجميع وتصنيع الشاحنات وتطبيقاتها بجودة عالية ومواصفات عالمية ، إرضاء لعملائنا وعاملينا ودفعاً للإقتصاد ) .<sup>2</sup>

**- القيم :-**

تقوى الله قولاً وعملاً . عملاؤنا شركاؤنا . العمل بروح الفريق . الإبداع والإبتكار . الإلتزام بالشفافية . الصداقة مع البيئة . الإسهام فى تنمية المجتمع .<sup>3</sup>

**- التدريب :-**

يتمثل الهدف من التدريب فى تلبية إحتياجات الشركة من التطوير بناء على دراسة تحديد الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية .

- إكساب العاملين المهارات المهنية المتخصصة من خلال التركيز على الدورات التدريبية المهنية

تقوم عملية التدريب على المحاور الآتية :-

تقييم كفاءة تصميم الدورات التدريبية ، تقييم كفاءة تنفيذ الدورات التدريبية ، تقييم آراء المتدربين عن الدورة التدريبية ، التقييم المعرفى والمهارى للدورة ، وتقييم المواظبة أثناء الدورة .

الإجراءات الخاصة بالتدريب تتم وفق منهجية مضمنة فى إجراءات الأيزو 9001 - 2008 وذلك

لضمان جودة العمليات ، وتتم مراجعة تلك الإجراءات مرتين فى العام بواسطة مراجعيين

داخليين ومراجعين خارجيين بغرض التحسين والتطوير المستمر فى عمليات التدريب .<sup>4</sup>

جدول رقم(9)

منتجات شركة جياى للشاحنات المحدودة حسب الأصناف

م	إسم المنتج	السعة
1	بص جياى سياحى	
2	شاحنة جياى رينو قلاب	18 متر مكعب
3	شاحنة جياى رينو تانكر وقود	6000 جالون
4	شاحنة جياى رينو تانكر ماء	5000 جالون

<sup>1</sup> منشورات شركة جياى للشاحنات المحدودة ، 2014م .

<sup>2</sup> منشورات شركة جياى للشاحنات المحدودة ، ( أجندة 2014م ) ، المرجع السابق .

<sup>3</sup> أ . بدر القاسم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

<sup>4</sup> أ . بدر القاسم وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الرابعة 2012م ، شركة جياى للشاحنات

المحدودة ، بدون دار نشر ، مرجع سابق ، يوليو 2012م ، ص 60 - 61 .

5	شاحنة جياذ رينو صندوق تجارة	30 طن
6	تتكر جياذ شبه ترلة - وقود	9000 جالون
7	قلاب جياذ شبه ترلة	32 متر مكعب
8	شاحنات وحاويات نفايات	مختلفة السعات

المصدر :- أ . بدر القساسم وآخرون ، جائزة التميز ، الدورة الرابعة ، شركة جياذ للشاحنات المحدودة بدون دار نشر ، يوليو 2012م ، ص 54 - 55 .

الجدول يوضح الأصناف التى تنتجها شركة جياذ للشاحنات والمتمثلة فى الشاحنات بمختلف السعات والقلابات وحاويات النفايات .

### جدول رقم (10)

#### منتجات شركة جياذ للشاحنات حسب الكمية

العام	2009	2010	2011	2012	2013
الكمية	1711	945	1125	2463	2141

المصدر : سجلات شركة جياذ للشاحنات المحدودة

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن أفضل كمية إنتاج لشركة جياذ للشاحنات كان فى العام 2012م حيث بلغت الكمية 2463منتج ، ثم يليه العام 2013م بإجمالى منتجات 2141 منتج .

### جدول رقم (11)

#### الدورات التدريبية الداخلية (جياذ للشاحنات)

العام	2009	2010	2011
مخطط	223	221	93
منفذ	55	175	97

المصدر :- أ . بدر القساسم وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الرابعة 2012م ، شركة جياذ للشاحنات المحدودة ، 2012م، ص ص 60-61 .

### جدول رقم(12)

### الدورات التدريبية الخارجية (جياذ للشاحنات)

العام	2009	2010	2011
مخطط	10	10	3
منفذ	0	2	3

المصدر :- أ . بدر القسام وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الرابعة 2012م ، شركة جياذ للشاحنات المحدودة ، بدون دار نشر ، يوليو 2012م ، ص 60 - 61 .

الجداول رقم ( 12 ) ورقم ( 13 ) أعلاه تبين مدى إهتمام شركة الشاحنات بتمليك المعارف لمنسوبيها لتفادي مخاطر عدم التدريب ، وقد تم التركيز على الدورات التدريبية الداخلية ، وتلاحظ للباحث أن المخطط للعام 2009م للعام 2010م تم تقديره بطريقة طموحة أكثر من اللازم مما أدى إلى وجود فجوة كبيرة بين المنفذ والمخطط .

### شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية المحدودة

تأسست الشركة في 15 أغسطس 2004م والمساهمون هم شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( رئاسة قطاع المركبات ) وشركة سمت الهندسية .  
راس المال ( 15.765.580.00 ج ) ( خمسة عشر مليون و سبعمائة خمسة وستين ألف وخمسمائ وثنون جنية ) ، يبلغ عدد العاملين (133) منهم (91) عمالة ثابتة و(42) عمالة مؤقتة . وفي عام 2005م دخل رأس المال الوطنى ممثلا فى ( شركة الفيحاء ) كمساهم بنسبة 60% . وقد تم فض الشراكة مع القطاع الخاص فى مايو 2013م .

تمتلك الشركة خطين الأول خط التجميع ويختص بعمليات تجميع الأجزاء المفككة بصورة كاملة أو شبه كاملة التفكيك (CKD) .

أما الخط الثانى فيختص بعمليات تصنيع المعدات الزراعية المتنوعة ( Fabrication ) إضافة لذلك فتتم عمليات الطلاء فى المصنعين ، ويتم تطبيق أنظمة الجودة الشاملة وقد حازت الشركة على شهادة الجودة (الأيزو) (2008 - 9001) .

### الرؤية :-

الريادة فى توفير حزمة متكاملة من الآليات الزراعية والمعرفة لتطوير الزراعة بالسودان

### الرسالة :-

تلبية كافة إحتياجات الميكنة الزراعية من خلال تقديم منتجات وخدمات متكاملة ذات جودة متميزة وبأسعار تنافسية وذلك بإستخدام أحدث التقنيات من خلال الإستثمار فى العاملين والموارد

لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر تحقيقاً لأهداف المستفيدين .<sup>1</sup>

## الأهداف

-- توطين الآليات الزراعية الحديثة بغرض المساهمة في تقليل الواردات الزراعية مما يساعد

في إنتعاش الإقتصاد

-- نقل أحدث التقنيات بالإستفادة من تجارب الدول ذات الخبرة في مجال تصنيع المعدات الزراعية وذلك بهدف تحسين جودة المنتجات ومواكبة المستجدات في المجال.<sup>2</sup>

## سياسة الجودة والبيئة والسلامة:-

-- الإلتزام بالجودة من خلال تطبيق مبادئ الجودة كموجة لأنشطة الشركة بهدف تحقيق توقعات الزبائن .

-- السعى لتوفير منتجات ذات جودة عالية وآمنة وصديقة للبيئة .

-- العمل على توفير البنية التحتية اللازمة ، وظروف العمل المناسبة ، والتدريب المستمر والدعم المعنوي للعاملين بهدف رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة ، والإستمرار في إنتاج جرارات ومعدات زراعية عالية الجودة ومطابقة للمواصفات العالمية .

-- نشر الوعي وتوعية العاملين لزيادة إدراكهم بأن مسئولية كل فرد هي المساهمة في التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات ، والمحافظة على البيئة والسلامة .

-- تطوير وترسيخ العلاقة مع الزبائن والموردين ، وتعزيز الثقة المتبادلة بما يكفل

-- الإستمرارية والإلتزام في المستقبل بهدف المحافظة على مكانه المميزة للشركة ولضمان فتح أسواق جديدة للشركة .

-- بذل الجهود لحماية البيئة والصحة المهنية والسلامة بغرض حفظ الصحة ومنع الحوادث وذلك من خلال تحمل القيادة لمسئولية تفعيل البرامج الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية وتوفير الأجهزة الضرورية لهذة البرامج.<sup>3</sup>

## العملاء والموزعين :-

- البنك الزراعى والبنوك الأخرى، المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، شركة السكر السودانية ، شركة كنانة للسكر ، مكتب الأمم المتحدة ، المؤسسات الزراعية ،وزارة الزراعة الإتحادية والولائية ،

<sup>1</sup> م . مامون أحمد عثمان وآخرون ، وثيقة جائزة التميز للعام 2013م ، الدورة الخامسة ، شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية ، بدون دار نشر ، 2013م ، ص 1 .

<sup>2</sup> منشورات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية . الخرطوم .

<sup>3</sup> م . مامون أحمد عثمان وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 2 .

إتحاد المزارعين ، ديوان الزكاة ، المزارعين فى جميع أنحاء السودان ، هيئة النظافة ( ولاية الخرطوم).<sup>1</sup>

### جدول رقم (13)

عدد العاملين حسب المؤهل (جياذ للجرارات والمعدات الزراعية)(2014م)

ماجستير	بكالوريوس	دبلوم 3سنوات	دبلوم سنتين	ثانوى	متوسط	إبتدائى	تدريب مهنى	إختبار مهنى	المجموع
3	15	4	4	14	3	4	33	7	87

المصدر: - سجلات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية.

الجدول أعلاه يبين أن عدد العاملين بشركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية 87 فرد وأن مؤهلات 33 فرد (تدريب مهنى) بنسبة 38% ، وهذا يعنى أن الشركة تعتمد على العمالة المهنية

### جدول رقم (14)

منتجات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية حسب الأصناف

م	المنتج	م	المنتج
1	جرار 75-100 حصان	19	ناثرة سماد 450-1000 كجم
2	جرار 40-60 حصان	20	حاصدة متوسطة
3	جرار بستانى (يدوى)	21	قشارة فول سودانى
4	محراث قرصى 3 صاجة	22	حازمة سمسم
5	محراث قرصى إزميلى 7 - 13 سنة	23	حاصدة بطاطس
6	محراث قرصى 14 - 18 صاجة	24	دراسة خمسة نجوم
7	محراث كسار 24 صاجة	25	قاطعة أعلاف ترددية + قرصية
8	طراد 4 سنة	26	لمامة
9	قصابية ليزر 4.5	27	مقطورة 6 طن 4 لستك
10	قصابية عادية 2 - 3 متر	28	مقطورة 4 طن 4 لستك
11	الناموسة أبو ستات - الجداول	29	مقطورة نفايات 4 لستك
12	آلة تقاند	30	تانكر (مياه + وقود) 1000 جالون
13	دسك عريض 24 صاجة	31	ورشة متحركة

<sup>1</sup> منشورات مجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة (أجندة العام 2014 م).

14	دسك عريض 30 صاجه	32	قلاعة فول سودانى
15	السطارة 20 - 22 صف مقطورة	33	ظلمبات رى 2بوصة ، 3بوصة
16	الزراعة الهوائية 4 - 8 صف	34	عزاقة بين الصفوف
17	رشاش حقلى 600،400،4000،2000 لتر	35	محراث كسار 14 - 18 صاجة

المصدر: - سجلات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية . الخرطوم .

الجدول أعلاه يوضح المنتجات المختلفة التى تنتجها شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية حيث ساهمت هذه المنتجات فى قطاع الزراعة بصورة فاعلة .

### جدول رقم (15)

منتجات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية حسب الكميات

العام	2009	2010	2011	2012	2013
الكمية	1459	3054	569	1105	880

المصدر : سجلات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية المحدود

من الجدول أعلاه يتضح أن أفضل كمية إنتاج لشركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية بلغ 3054 وحدة وذلك فى عام 2010م ، ثم 1459 وحدة فى عام 2009م ، كما تلاحظ للباحث أن الوضع الإقتصادي المتدهور وعدم توفر النقد الأجنبى بالسودان أثر سلبا على كمية المنتجات بالشركة للأعوام 2011م و2012م و2013م .

### شركة جياذ للأثاثات والمعدات الطبية

تأسست الشركة فى عام 2004م ، وهى شركة تابعة لمجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( قطاع المركبات) ، يتمثل إنتاج الشركة فى تصنيع الأثاثات التعليمية و الطبية والمنزلية والمكتبية ومنتجات الفيرقلاس .

الرؤية:-

( أن نكون الشركة الأولى إقليميا فى مجال تصنيع الأثاثات )

الرسالة :-

تصنيع الأثاثات بجودة عالية وتقنية متطورة وعمالة ماهرة إرضاء لزيائنا محليا وإقليميا

قيم الشركة:-

- تقوى الله قولا وعملا . - عملاؤنا شركاؤنا . - العمل بروح الفريق .
- الجودة والإتقان . - الإبداع والإبتكار . - الصداقة مع البيئة والمجتمع .
- أهم الإنجازات :** (لم يتوفر للباحث معرفة الفترة التي تمت فيها هذه الإنجازات )
- الإسهام فى توفير الأثاث الطبى لكثير من المستشفيات الحكومية والخاصة والمراكز الحكومية .
- الإسهام فى مشروع إجلاس الطلاب بولايات السودان المختلفة ( 600.000طالب)
- الإسهام فى تأسيس المرافق الصحية والتعليمية بمشروع سد مروى وولاية الجزيرة .
- الإسهام فى تأسيس كليات تنمية المجتمع التابعة لوزارة التربية والتعليم .
- إلتزام الشركة بتصميم وتحديد وتطوير خطوات العمل وفق متطلبات نظام إدارة الجودة
- الجودة الشاملة (أيزو) ( ISO 9001- 2000 ) و ( ISO 9001-2008 ) .<sup>1</sup>

### **- المنتجات :-**

- الأثاث الطبى : كراسى غسيل الكلى ، طاوولات كشف ، أسرة العناية المكثفة ، أسرة الولادة ، أسرة العظام ستارة الكشف ،
- الأثاث التعليمى : درج مع مقعد فردى ، درج مع مقعد ثلاثى ، تربييزة معلم الأثاث المكتبى ، تربييزة كمبيوتر ، تربييز مكاتب مختلفة المقاسات والتصاميم ، دولاب ملفات
- الفايبر قلاس: تجهيز قاعات الجامعات ، أثاثات الحدائق ، الأكشاك المختلفة ، المظلات .<sup>2</sup>

### **- سياسة الجودة :-**

- الإلتزام بالجودة من خلال تطبيق مبادئ الجودة كموجة لأنشطة الشركة بهدف تحقيق
- توقعات الزبائن .
- السعى لتوفير منتجات ذات جودة عالية ومنتعمة من خلال الإستثمار فى العاملين والتكنولوجيا
- العمل على توفير البنية التحتية اللازمة ، وظروف العمل المناسبة ، والتدريب المستمر والدعم المعنوى للعاملين بهدف رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة ، والإستمرار فى إنتاج أثاثات ومعدات طبية عالية الجودة ومطابقة للمواصفات العالمية .
- نشر الوعى وتوجيه العاملين لزيادة إدراكهم بأن التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات هى مسئولية كل فرد منهم .

<sup>1</sup> منشورات مجموعة جيايد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، مرجع سبق ذكره .  
<sup>2</sup> م . احمد على بريمة ، أ . وليد عبدالعزيز وآخرون ، منشورات شركة جيايد للأثاثات والمعدات الطبية ، الخطة الإستراتيجية ، المرحلة الرابعة ، 2012م - 2016م ، الخرطوم ، بدون رقم صفحة .

-- الإلتزام بتوجيه العاملين للقيام بأعمالهم بأحسن صورة لتوفير الضمان الكامل بأن منتجات الشركة ستحقق أعلى درجات التميز وذلك من خلال إستخدام مبادئ التخطيط العلمى المدروس للإنتاج والمخزون بما يضمن تنظيم العملية الإنتاجية وفعاليتها ، ويحافظ على الجودة بما يتطابق مع مواصفات إدارة الجودة العالمية ISO 9001-2008

-- تطوير وترسيخ العلاقة مع الزبائن والموردين ، وتعزيز الثقة المتبادلة بما يكفل الإستمرارية والإلتزام فى المستقبل بهدف المحافظة على مكانه المميزة للشركة ولضمان فتح أسواق جديدة للشركة .

-- الإلتزام بتنفيذ الخطة الإستراتيجية العامة لقطاع المركبات من خلال الموازنة السنوية .  
 -- الإهتمام بالتغذية الراجعة المتمثلة فى إستبيانات العملاء ، وتوصيات الإدارة التنفيذية لرئاسة القطاع حول تقارير الأداء الربعية ، وتتم متابعة ذلك عبر الإجتماعات الدورية للإدارة التنفيذية للشركة .

#### جدول رقم (16)

منتجات شركة جياذ للأثاثات والمعدات الطبية حسب الكمية

العام	2009	2010	2011	2012	2013
الكمية	115500	107000	122200	115300	32000

المصدر : سجلات شركة جياذ للأثاثات والمعدات الطبية المحدودة

تلاحظ للباحث من خلال الجدول السابق أن أفضل كميات إنتاج كانت فى الأعوام 2009م و2011م و2012م حيث بلغت كمية الإنتاج 115500 و122200 و 115300 على التوالى كما تلاحظ أن قلة الطلب الحكومى على منتجات تجليس الطلاب ، بالإضافة إلى الوضع الإقتصادى المتدهور وشح النقد الأجنبى أثر على كمية المنتجات فى الأعوام 2010م و2013م .

#### شركة جياذ لخدمات السيارات المحدودة

تأسست الشركة فى العام 2004م ، وهى إحدى شركات مجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( قطاع المركبات) .

تتمثل مهام الشركة هو القيام بخدمات مابعد البيع لمنتجات شركتى جياذ للسيارات وجياذ للشاحنات ، وتتمثل هذه الخدمة فى توفير قطع الغيار ومتابعة صيانة المنتجات المختلفة داخل وخارج مدينة جياذ الصناعية .

حازت الشركة على شهادة نظام إدارة الجودة ( ISO 9000 - 2000 ) 2005م .  
وأيضاً حازت على شهادة الأيزو ( ISO 9001-2008 ) ، وفي العام 2006م نالت الشركة  
جائزة أحسن مستورد لقطع الغيار من حيث النمو والتطور من شركة هونداى (كوريا) وذلك على نطاق  
الشرق الأوسط وأفريقيا . تمتلك الشركة ورشة صيانة متطورة ومركز لبيع قطع الغيار ومركز  
للتدريب وقسم خاص بالدعم الفنى .  
**الرؤية :-** أن تكون الشركة الأولى محلياً فى تقديم خدمات الصيانة والضمان .  
**الرسالة :-** تقديم خدمات الصيانة والضمان لزبائننا بما لدينا من كوادر مؤهلة وأنظمة .  
**الفرع :-** مركز بيع قطع الغيار وورشة الصيانة الرئيسية ، ورشة صيانة السيارات ،  
ورشة صيانة الشاحنات ، مخزن مركزى .  
**المواقع :** مركز تبيان، الورشة المركزية بالشجر، جبرة غرب سباق الخيل ، مدينة جياذ الصناعية .<sup>1</sup>

## قطاع المعادن

### شركة كابلات جياذ السويدى

تأسست الشركة فى يونيو 2002م بدأت شراكة بين مجموعة جياذ الصناعية ومجموعة السويدى  
الصناعية من جمهورية مصر العربية بإسم شركة كابلات جياذ السويدى ، وقد إمتلكت مجموعة  
جياذ عدد 55سهما وإمتلكت مجموعة السويدى عدد 45سهما . وقد إستقادت الشركة من هذه  
الشراكة نسبة للخبرة التراكمية التى تمتاز بها مجموعة السويدى المصرية ، أيضاً تم إضافة خطوط  
إنتاج جديدة كان آخرها فى العام 2012م ، بالإضافة لذلك تم إبتعاث عدد من المهندسين والفنيين فى  
دورات تدريبية فى مصانع المجموعة بجمهورية مصر العربية وكان الأثر الإيجابى متمثلاً فى رفع  
كفاءة العمالة ونقل المعرفة . بلغ عدد العمالة فى عام 2002م 50عامل وتم إستيعاب عمالة  
إضافية حتى وصل عدد العاملين فى عام 2012م إلى 247 عامل .

فى إطار الإهتمام بتطوير منتجات الكوابل أولت الشركة إهتماماً كبيراً بجودة المنتج وجودة النظم  
، وهناك تنسيق مع هيئة المواصفات والمقاييس لإعتماد المواصفات العالمية فى مجال الكابلات  
، وذلك بهدف حماية المستهلك وحماية الإقتصاد الوطنى من دخول سلع غير مطابقة للمواصفات ،  
المواصفة المعتمدة للكابلات هى :-

ASTM IEC & DIN & BS &

<sup>1</sup> منشورات مجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( أجندة العام 2014م ) مرجع سبق ذكره . .

نالت الشركة شهادة الأيزو فى مجال الجودة ( 9001 - 2000 ) فى عام 2003 ، وتم آخر تجديد للشهادة فى أغسطس عام 2012م للمرة الرابعة ، وفى مجال إهتمام الشركة بالبيئة فقد نالت شهادة الأيزو فى البيئة 14001 - 2004 وذلك فى عام 2007م وتم آخر تجديد فى مارس 2013م للمرة الثانية ، أيضا تهتم الشركة بالصحة والسلامة المهنية وقد نالت شهادة الأوشاس 18001 فى الصحة والسلامة المهنية فى ديسمبر 2011م .

لقد أولت الشركة إهتماما كبيرا بالبيئة والسلامة والصحة المهنية وذلك من خلال إلتزامها بما يتوافق مع المواصفة الدولية لإدارة البيئة والسلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001-2007 & ISO 14001 - 2004 )

-- حماية البيئة الداخلية والخارجية من تلوث المياة الناتجة من عمليات التصنيع ، والإنبعاثات الناتجة من المداخن ، وأيضا حمايتها من الضوضاء والنفايات .

-- إتباع إجراءات الصحة والسلامة المهنية للعاملين والعملاء ، ونشر الوعى البيئى .

-- الإلتزام بكافة القوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة والسلامة والصحة المهنية .

-- إدارة نشاطات البيئة والصحة والسلامة كآى نشاط رئيسى حساس .

-- وضع الأهداف الخاصة بأنشطة البيئة والصحة والسلامة ، ومراجعتها دوريا .

-- الإلتزام بعمل الوقاية من الإصابات والأمراض المهنية .

-- التحسين المستمر فى تطبيق وسائل وخطط منع التلوث وحماية البيئة، والتحسين المستمر فى مجالات السلامة والصحة المهنية .

-- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة فى الإلتزامات أعلا، وتهيأة مناخ العمل للعاملين<sup>1</sup> .

## قيم الشركة :-

تقوى الله قولا وعملا ، عملاؤنا شركاؤنا، الإبداع والتميز المستمر، الصداقة مع البيئة والمجتمع

## المنتجات والأسواق :-

يتمثل نشاط الشركة فى إنتاج الكابلات المرنة والهوائيات ذات الضغط المرتفع ، وكابلات

النحاس والألمنيوم ذات الضغط المنخفض ، تتركز الأسواق فى العاصمة القومية مثل أسواق

( السجانة ، الحرية ، بحرى ، أمدرمان ) ، أيضا توجد أسواق بعدد من مدن السودان مثل

( مدنى ، بورتسودان ، شندى ) . **فرص التحسين :**

<sup>1</sup> م . محمد عبد الله الزين وآخرون ، وثيقة جائزة التميز للعام 2012م ، الدورة الخامسة ، شركة كابلات جياذ السويدى ، بدون دار نشر ، 2013م ، ص ص 4 - 5 .

- المنافسة فى السوق بعد إفتتاح مصانع لإنتاج الكابلات بالسودان ، وإستيراد الكابلات من الصين والسعودية .

الرؤية : العمل على سد حاجة البلاد من الكابلات ، والتطلع لفتح أسواق خارجية .

الرسالة : توفير منتجات وخدمات تلبى إحتياجات الزبائن وتقوم توقعاتهم .

### - سياسة الجودة :-

تصنيع الكابلات بجودة عالية وفق المعايير العالمية فى بيئة عمل إبداعية ومحفزة تفوق تطلعات العميل<sup>1</sup>.

### - الزبائن :-

تهتم الشركة بتصنيف الزبائن إلى مجموعات حسب الآتى :-

(1) شركات الكهرباء والشركات الحكومية .(A)

(2) شركات المقاولات (B)

(3) التجار (C) .

(4) شركات البترول (D) .<sup>2</sup>

### جدول رقم (17)

عدد العاملين حسب المؤهل ( كابلات جياى السويدى ) (2012م)

جامعى	دبلوم ثلاثة سنوات	دبلوم سنتين	سواقين	فنى	عامل	المجموع
21	12	2	7	178	10	230

المصدر :- سجلات شركة كابلات جياى السويدى . الخرطوم . 2012م .

<sup>1</sup> م . محمد عبد الله الزين وآخرون ، المرجع السابق ، ص ص 3 - 8 .

<sup>2</sup> م . محمد عبدالله الزين وآخرون ، نفس المرجع ، ص 56 .

الجدول السابق يحوى تصنيف العاملين بشركة كابلات جياذ السويدى ، وقد تلاحظ أن عدد الفنيين 178 بنسبة 77% من القوى العاملة بالشركة وهذا يوضح الدور الهام للفنيين فى الشركات الصناعية

### شركة جياذ للصناعات الحديدية

تأسست الشركة فى عام 1997م ، وهى إحدى شركات مجموعة جياذ الصناعية قطاع المعادن ، تشغل الشركة حوالى 250 ألف متر مربع منها حوالى 30 ألف متر مربع تمثل المساحة المبنية داخل مدينة جياذ الصناعية ، تقع الشركة على شارع مدنى وعلى بعد 50 كيلو متر جنوب مدينة الخرطوم .

تلتزم الشركة بأعلى معايير الجودة فى المنتجات ، وتحقق متطلبات المواصفات . British STD ، Ghost ، ASTM 615 السودانية والعالمية تدار الشركة وفق نظم إدارية محكمة حيث نالت عدد من الشهادات فى إدارة الجودة (( Uhash 14001 – ISO 18001 – ISO 9001 )) وهى :-

كما تدار نشاطات الشركة بواسطة كوادر وطنية مؤهلة ، ويتم تدريبهم على تقنيات صناعة الحديد وذلك بصورة مستمرة ، وأحيانا يتم إستجلاب بعض الخبرات الأجنبية.<sup>1</sup>  
الرؤية :- تسعى الشركة لتكون الأولى فى مجال الصناعات الحديدية فى شرق ووسط أفريقيا بنهاية العام 2016م .

الرسالة :- تقديم منتجات متنوعة فى الصناعات الحديدية داخل السودان ودول الجوار تفوق توقعات زبائننا وذلك من خلال إستغلال الإمكانيات الذاتية وإستخدام كميات الخردة المتوفرة ومنتجات الثروات المعدنية بأحدث التقنيات والمواصفات والمعايير الدولية مستعينين فى ذلك بالله ثم بالكوادر البشرية بالشركة .

القيم :- تقوى الله قولا وعملا ، الوفاء بالعهود ، عملاؤنا شركاؤنا ، التميز والإتقان والعمل بروح ، التزام المهنية ومواكبة التطور ، تشجيع الإبداع والإبتكار ، علاقة قوية مع البيئة والمجتمع .<sup>2</sup>

### شركة جياذ للمواسير

تأسست الشركة فى عام 2003م وفق قانون تسجيل الشركات لسنة 1925م ، وهى إحدى شركات قطاع الصناعات المعدنية ، وموقعها بمدينة جياذ الصناعية ، وعنوانها الإلكتروني [www.giadpipes.com](http://www.giadpipes.com) .

<sup>1</sup> منشورات شركة جياذ للصناعات الحديدية المحدودة ، أجندة العام 2012م ، ص 2 .  
<sup>2</sup> م . عبدالرحمن حسن الشيخ وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، جياذ للحديد ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م ، ص 4 .

يتمثل نشاط الشركة فى إنتاج أنواع وأحجام مختلفة من مواسير الحديد الصلب الملحومة طوليا والمعزولة بأنواع مختلفة من العزل ( بولى ايثيلين - بوليمرس - بيتومين ..... ) والمواسير الملحومة بالمقاومة الكهربائية والتي تستخدم فى ( البترول ، الغاز ، المياه ، الصرف الصحى ، الإنشاءات ..... ) .

## **- الرؤية :-**

تسعى الشركة لتكون إحدى الشركتين الأوائل إقليميا فى مجال صناعة المواسير وخدماتها المساعدة بحلول عام 2016م .

## **- الرسالة :-**

تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وفقا للمواصفات والمعايير العالمية إرضاء للعملاء ورفاهية المجتمع .

## **- القيم :-**

تقوى الله قولاً وعملاً ، التحسين المستمر ، حسن المعاملة واحترام المواعيد ، صداقة قوية مع البيئة والمجتمع ، تشجيع الإبتكار والإبداع .

## **- ذوى الشأن وعلاقتهم بالمؤسسة :-**

### **الموردين**

تتمتع الشركة بعدد من الموردين الداخليين والخارجيين ذوى خبرات ومؤهلات فى مجال توريد المواد الخام ومدخلات الإنتاج ، ويلبون إحتياجات الشركة وفق المواصفات والمقاييس العالمية .

### **العاملون**

تمتلك الشركة كفاءات وكوادر مقتدرة تسعى لتحقيق أهداف الشركة وفقا للسياسات والأهداف الإستراتيجية للشركة ووفقا لأهدافهم الشخصية .

### **المتعاملين**

هم الذين تسعى الشركة لتلبية متطلباتهم وإشباع رغباتهم من المنتجات والخدمات وترغب فى الحصول على آرائهم لتطوير المنتجات .

### **الملاك**

تتمثل إحتياجاتهم فى زيادة العائد على الإستثمار ، ونمو الأعمال والتوسع فى النشاطات .

### **المجتمع**

يتمثل دور الشركة نحو المجتمع فى الحفاظ على البيئة ، وتوفير الدعم المناسب فى الأنشطة

المختلفة مثل التعليم ، وإيجاد فرص العمل .<sup>1</sup>

## **أنظمة الجودة :-**

تطبق الشركة أنظمة الجودة المتكاملة المذكورة أدناه :-

( ISO 9001 -2008 ) , ( ISO 14001-2004 ) , ( OHSAS 18001-2007)

أيضا تطبق المواصفة ( 29001 – 2007 ) الخاصة بتأهيل الموردين لتقديم المنتجات والخدمات لقطاع البترول والبتروكيماويات والغاز الطبيعي ، وللتأكد من أن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة تفي بمتطلبات وتوقعات المتعاملين .

كما شارف العمل على الإنتهاء من مرحلة منح الشهادة للمواصفة الخاصة بالمعامل (2007-17025) ، والمواصفة الخاصة بخطوط نقل البترول ( أيزو 3183 ) ومن المتوقع أن تتال الشركة هذه المواصفات قبل نهاية العام 2013م .

## **أهم الإنجازات :-**

- للشركة عدد من الإنجازات (لم يتوفر للباحث فترة هذه الإنجازات) منها ما يلي :-
- مواسير رى وعبارات بأقطار مختلفة (لمشاريع توطين القمح بالولاية الشمالية).
- تركيب خط ناقل للمياه بطول 6 كلم بمدينة بحرى .
- توريد وتركيب خط ناقل بطول 16 كلم لشركة بولى بيوضة للتعيين .
- توريد وتركيب خط ناقل بطول 11 كلم لمجمع سابقات .
- تنفيذ صيانة وتوسعة محطة بحرى للمياه .
- تنفيذ صيانة طارئة لمحطة مياه برى ، ومعالجة الخط الناقل للمياه .
- تركيب الخط الناقل للمياه بمحطة مياه جباد .
- تم التعاقد مع هيئة المياه بولاية الخرطوم لتنفيذ خطوط ناقلة للمياه .

## **الأهداف الأساسية :-**

- إضافة منتجات جديدة ومتنوعة .
- تحقيق عائد مجزى .
- الإيفاء بمتطلبات المتعاملين
- دخول أسواق جديدة .

<sup>1</sup> أ. إدريس عبيد وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، جباد للمواسير ، الخرطوم ، 2013م ، بدون رقم صفحة.

-- تنمية وتطوير قدرات العاملين .

-- الحصول على شهادات الموصفات العالمية .

-- التفاعل الإيجابي مع المجتمع .

### الأهداف الإستراتيجية :-

حددت الشركة عدد من الأهداف الإستراتيجية منها :-

خفض التكاليف ، زيادة الإنتاج ، رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، رفع كفاءة النظم الإدارية .<sup>1</sup>

### جدول رقم (18)

رأى العملاء عن جودة المنتجات (جياذ للمواسير)

2012	2011	2010	2009	
%95	%95	%90	%85	المستهدف
%90	%87	%82	%80	نسبة الرضا

المصدر : أ . إدريس عبيد وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م ، بدون رقم صفحة  
الجدول يوضح أن مؤشرات رضا العملاء عن جودة منتجات شركة جياذ للمواسير تزداد في كل عام  
حتى بلغت نسبة 90% في عام 2012م ، وتلاحظ للباحث أن كل النسب أعلاه نسب إيجابية .

### جدول رقم (19)

عدد العاملين حسب المؤهل (جياذ للمواسير)

مجموع	متعاقدين	عمال	عمال مهرة	موظفين	فنيين	مهندسين فنيين	إداريين	مهندسين	مدراء إدارات
58	3	3	5	4	25	2	8	2	6

المصدر: أ. إدريس عبيد وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م ، بدون رقم صفحة .  
الجدول ( ) يوضح أن القوى العاملة بشركة جياذ للمواسير 58 فرد ويمثل الفنيين نسبة 43% مما  
يعنى أن لقطاع الفنيين دور حيوى فى أنشطة الشركة لطبيعتها الصناعية .

<sup>1</sup> أ . إدريس عبيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، بدون رقم صفحة .

## جدول رقم (20)

### الدورات التدريبية (مهندسين وإداريين) (جياذ للمواسير)

2012	2011	2010	2009	
%74	%73	%72	%69	المستهدف
%74	%73	%73	%65	نسبة الرضا

المصدر: أ. إدريس عبيد وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م ، بدون رقم صفحة .  
أفضل نسبة رضا عن التدريب بالنسبة لقطاع المهندسين والإداريين بشركة جياذ للمواسير بلغت %74 وذلك فى عام 2012م ، علما بأن مؤشرات السنين السابقة كلها فاقت المستهدف مما يعنى إهتمام شركة جياذ للمواسير بتأهيل منسوبيها .

## جدول رقم (21)

### الدورات التدريبية (فنيين وعمال) (جياذ للمواسير)

2012	2011	2010	2009	
%75	%74	%72	%69	المستهدف
%83	%65	%64	%55	نسبة الرضا

المصدر: أ. إدريس عبيد وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م ، بدون رقم صفحة .  
أفضل نسبة رضا عن التدريب بالنسبة لقطاع الفنيين والعمال بلغت %83 وذلك فى عام 2012م ، علما بأن مؤشرات السنين السابقة كلها تمثل نسبة إيجابية مما يعنى إدراك الشركة لأهمية تدريب منسوبيها لتفادى مخاطر عدم التدريب مما يساعد الشركة على تحسين وتميز المنتجات والعمليات

## شركة بروج للخدمات

هى إحدى شركات هيئة التصنيع الحربى ، وقد تأسست فى العام 2001م بهدف تقديم خدمات البنية التحتية لمدينة جياذ الصناعية ، تقع الشركة بولاية الجزيرة محلية الكاملين ومقرها مدينة جياذ الصناعية وتتبع لمجموعة جياذ الصناعية ، لها مجلس إدارة منفصل عن مجلس إدارة بروج للإنشآت ، والمجلس برئاسة رئيس مجموعة جياذ الصناعية ، للمجلس عدد من الإجتماعات الدورية لمناقشة التقارير (ربعية ، نصف سنوية ، سنوية ) بالإضافة إلى إجتماع مناقشة الخطة السنوية .

**الرؤية :-** (أن تكون الشركة الأفضل فى مجال تقديم خدمات البنية التحتية بالسودان)

## الرسالة :-

تقديم خدمات البنية التحتية لمصانع ومساكن مدينة جياذ ، الخدمات تتمثل فى الكهرباء ، المياه ، الصرف الصحى ، صيانة المباني ، الزراعة ، النظافة وصحة البيئة ، الفندقية وذلك بصفة مستمرة

ومستقرة من أجل تهيئة بيئة عمل للمساعدة فى العملية الإنتاجية المستقرة والنامية ، ومساعدة العاملين لأداء رسالتهم وذلك بتقديم الخدمات وتأمين الموارد اللازمة لأداء هذه الرسالة .

### **القيم :-**

تقوى الله قولاً وعملاً ، تحقيق الرضا الكامل للزبون من خلال التواجد فى كل الأوقات ، والإستجابة الفورية للبلاغات ، وتلبية رغبات الزبون والأخذ بمقترحاته وآرائه ، وأداء الخدمات وفق أفضل الممارسات والعمل وفق تخطيط مسبق وبمنهجية .

### **الأهداف :-**

-- إمداد كهربائى مستمر ومستقر لمصانع ومساكن مدينة جياذ الصناعية والمرافق التابعة لها كالمساجد والمدارس والأسواق .

-- إمداد مائى مستمر ومستقر لمصانع ومساكن مدينة جياذ الصناعية والمرافق التابعة لها كالمساجد والمدارس والأسواق ، وفق المواصفات العالمية لمياة الشرب .

-- التخلص الفورى من سائل الصرف الصحى ، والحرص على عدم تعرض المصانع والمساكن والمرافق لآى أضرار صحية بسببه ، وعدم إحداث أى ضرر بالبيئة المحيطة .

-- صيانة المبانى السكنية التابعة لمدينة جياذ الصناعية والمحافظة عليها وعلى قيمتها .

--المحافظة على التوازن البيئى من خلال الغابات والحدائق.

-- النظافة والمحافظة على صحة البيئة لجميع مصانع ومساكن ومرافق مدينة جياذ الصناعية

-- تقديم خدمة فندقية متميزة <sup>1</sup> .

### **إدارة الموارد المالية :-**

أهم أهداف وواجبات الإدارة المالية تتمثل فى الآتى :-

-- المحافظة على أصول الشركة المادية والمعنوية بالتقييم والتحسين المستمر .

-- التنسيق التام مع الإدارات والأقسام فى وضع الخطط وتكلفتها وجدولتها .

-- التنسيق التام مع الإدارات والأقسام فى عمليات تكلفة الخدمات وتسعيورها .

-- وضع الموازنة السنوية بناء على ماورد أعلاه ، وتحديد الإيرادات والمصروفات المتوقعة .

-- عمل تقارير الأداء ( الربعية ، السنوية ) ومقارنتها مع المخطط ، وتحديد الإنحرافات

-- تقييم الأداء فى المشروعات الإستثمارية

<sup>1</sup> م . محمد إبراهيم العباس وآخرون ، منشورات شركة بروج للخدمات .

- المحافظة على المخزونات وتحديد الراكد من المتحرك .
- تبويب وحفظ المستندات المالية وأرشفتها.
- تحليل البيانات المالية .
- متابعة وتحصيل الديون على الغير .
- استخدام البرامج المحاسبية والشبكة فى متابعة العمليات وربط الأقسام المالية ببعضها
- المحافظة على السيولة المناسبة لتسيير الأداء وتشغيل الفائض فى الإستثمارات المناسبة.

## المبحث الثانى :- أدوات إدارة المخاطر بمجموعة شركات جياذ الصناعية

يرى الباحث أن الحالة موضوع الدراسة (مجموعة جياذ الصناعية) تتعرض إلى العديد من المخاطر التى يتعرض لها القطاع الصناعى فى السودان نذكر منها المخاطر الإقتصادية مثل التضخم وشح النقد الأجنبى والرسوم العالية للضرائب ورسوم الإنتاج العالية ، والسياسية كالحروب التى تستنزف موارد البلاد ، والمخاطر التشغيلية مثل عدم إستغلال الطاقة الإنتاجية القصوى للإصول ، والإصابات التى يتعرض لها العاملين ، بالإضافة إلى المخاطر البيئية مثل الحريق ، وانقطاع التيار الكهربائى ، والمخاطر المادية مثل السرقة ، والمخاطر الرقمية مثل الفيروسات ، والتلاعب بالبيانات ، وأيضا المخاطر المتعلقة بتقادم التكنولوجيا .

تأسيسا على ماسبق أعلاه فقد تم إختيار شركة جياذ للسيارات المحدودة كنموذج للمجموعة لتسليط الضوء على بعض المخاطر التى تتعرض لها المجموعة ، علىية نذكر مقتطفات وردت فى وثيقة جائزة الهيئة للتميز ((والخاصة بشركة جياذ للسيارات للعام 2013 م )) فيما يختص بالمخاطر التى تتعرض لها الشركة .

تقوم شركة جياذ للسيارات بتحديد المخاطر (هى إحتمال أن تؤثر حادثة أو تصرف ما تأثيرا سلبيا على المنشأة) . ويتم تحليل وتقييم المخاطر وفق معيار قياس يراعى إحتمالية الحدوث وأثر الحدث على الشركة ، وبعد ذلك يتم ترتيب المخاطر حسب الأولوية ( الأهمية النسبية) ، ويتم التعامل معها وفق تقنيات إدارة المخاطر والتى منها النقل لطرف آخر مثل التأمين على الإصول ، أو تقادى التعرض للمخاطرة مثل إيقاف البيع الآجل ، أو تقبلها عندما تكون تكلفة إدارتها أكبر من منفعتها ، أو إدارة المخاطرة لتخفيض أثرها إلى المستوى المطلوب .

كما تمارس الشركة سياسات الضبط على الأداء والإجراءات الرقابية مثل مهام المشرفين ، مهام رقابة الجودة، جرد المخزونات، تقارير المراجع القومى وتقارير المراجعة المركزية والمراجعة الداخلية .

تستوعب الشركة أهمية إدارة المخاطر بغرض تحقيق أهداف الشركة وزيادة القيمة التي يحققها ملاك الشركة بأكبر درجة ممكنة والمتمثلة في الآتي :-  
تخفيض النفقات ، زيادة العائد على الأصول (الإستثمار) ، زيادة الحصة السوقية ، تحسين الأداء الكلى للشركة، لذلك تتم مناقشة الأهداف والمخاطر والإجراءات المطلوبة شهريا عن طريق إجتماعات المكتب التنفيذي ، ودوريا عن طريق إجتماعات مدراء الإدارات مع رؤساء الأقسام . كما يتم الأخذ بعين الإعتبار معالجة الملاحظات والتوجيهات الصادرة من مجلس الإدارة عندما يتم مناقشة تقارير الشركة بواسطة المجلس.

تتبع الشركة عدد من التقنيات لإدارة المخاطر والرقابة عليها مثل تحليل الفرص والمهددات (SWOT) ، ولستينانات الزبائن ، ولستينانات العاملين .

تتبع الشركة الإجراءات الرقابية الآتية :-

**الإجراءات الرقابية الوقائية :-** هي أفضل الإجراءات لأنها تتم قبل العمليات بهدف منع حدوث الأخطاء ، مثل إعتداد كشف للموردين المعتمدين ، وأيضا تحديد المواصفات الأساسية للمواد المشتراة .

**الإجراءات الرقابية الكاشفة :-** تحديد الأخطاء بعد وقوعها ، مثل إجراء المطابقات لحسابات البنوك وحسابات الشركات الشقيقة ، وفحوصات واختبارات مراقبة الجودة ، وأيضا تقييم كشف الموردين ، كاميرات المراقبة .

**الإجراءات الرقابية التصحيحية :-** آلياتها التغذية الراجعة من شركة خدمات السيارات ،شكاوى الزبائن عبر المعرض ، وتتم المعالجة عبر إدارة الإنتاج.<sup>1</sup>

جدول رقم (22)

المخاطر المحتملة ( جياذ للسيارات )

م	المخاطرة	الإحتمالية	الأثر	درجة المخاطرة	الإجراء
1	الحريق	2	3	6	التأمين + أجهزة الإنذار +أجهزة إطفاء الحريق
2	السرقه	2	3	6	التأمين + كاميرات المراقبة + المطابقات+ فصل المهام + تحديد السلطات والمسئوليات
3	إتلاف الأصول	1	3	3	تدريب العاملين+ تقديم القدوة الحسنة

<sup>1</sup> منشورات شركة جياذ للسيارات المحدودة .

4	أعطال الماكينات	1	3	3	الصيانة الدورية
5	عيوب التصنيع	2	1	2	الإستيوانات + مراقبة الجودة
6	المنافسة	2	3	6	جودة المنتج + الأسعار المعقولة
7	شح السيولة	2	5	10	التمويل عبر البنوك + المشاركات
8	انقطاع التيار الكهربائي	2	1	2	مولد كهربائي
9	إصابات العاملين	2	3	6	صندوق علاج العاملين + صناديق الإسعافات الأولية
10	التغير فى سياسات النقد الأجنبى	3	5	15	شراء حصائل الصادر
11	إنهاء التراخيص	2	5	10	الإتفاق مع موردين جدد لإدخال منتجات بديلة
12	تقادم التكنولوجيا	2	3	6	التدريب الخارجى والداخلى+إستجلاب الخبراء
13	تعثرا لمديونيات	3	5	15	إتخاذ الإجراءات القانونية + إيقاف البيع الآجل
14	مخاطر أنظمة المعلومات	2	3	6	يتم إدارتها والرقابة عليها مركزيا
15	التغيير فى أذواق الزبائن	2	5	10	تعدد المنتجات والألوان

إحتمال الحدوث :- راجح (3) ممكن (2) بعيد (1)

الأثر :- حاسم (5) كبير (3) صغير (1)

المصدر :- منشورات شركة جياذ للسيارات المحدود

من الجدول أعلاه تلاحظ للباحث أن شركة جياذ للسيارات هي الشركة الوحيدة فى مجموعة شركات جياذ الصناعية التى تسعى لتحديد المخاطر وقياسها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها (حسب ما توفر لنا من معلومات من مجموعة شركات جياذ الصناعية) ، وهذه الإجراءات تساعد الشركة فى عملية تحسين وتميز المنتجات والعمليات والخدمات .

جدول رقم (23)

التحليل البيئى (تحليل الفرص والمهددات) (جياذ للسيارات)

نقاط القوة	نقاط الضعف
القدرة على تلبية متطلبات الزبائن	عدم إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة
الصورة الذهنية لدى الزبائن	ضعف البحث والتطوير
تنوع المنتجات	صعوبات توفر السيولة
جودة المنتجات والعلامة التجارية	صعوبة تحصيل المديونيات

تقادم التكنولوجيا والتصنيع	الإمكانات البشرية المتاحة	البيئة الداخلية
ضعف الإسهام فى المسئولية المجتمعية	توفر أنظمة ووسائل المعلومات والاتصالات	
	وضوح ثقافة الشركة ، وبيئة العمل	
	وجود مزايا تنافسية ( خدمات مابعد البيع ، الإستبدال ، مشروع التاكسى )	
	وجود سياسة وإجراءات للبيع	
<b>المهددات</b>	<b>الفرص</b>	
المنافسين الجدد	وجود أسواق داخلية وخارجية	
ضعف التمويل الخارجى	التميز على المنافسين	
التضخم وارتفاع الأسعار	تغير نمط الحياة	
الحظر الإقتصادى على السودان	التشجيع والإمتيازات الحكومية	البيئة الخارجية
تسارع التكنولوجيا	السياسة المصرفية الخاصة بتمويل المبيعات	
المنافسة فى سوق العمل على إستقطاب الكفاءات	الإستفادة من الشراكات فى مجال التمويل والدعم الفنى	
إرتفاع أسعار المحروقات	الإستفادة من الإتفاقيات الإقتصادية مع دولة الجنوب	

المصدر :- م. عادل جلال وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة للعام 2012م ، بدون دار نشر ، 7 يوليو 2013 ، ص 14 - 15 .

الجدول رقم ( 24 ) أعلاه يوضح رصد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لشركة جياذ للسيارات مما يعنى أن الشركة تضع الآلية التى من خلالها تواجه بها المخاطر بالإضافة إلى الإستفادة من الفرص المتاحة.

لقد ورد فى وثيقة جائزة التميز للعام 2013م الخاصة بشركة جياذ للمواسير أن المهددات تتمثل فى الآتى :-

القيمة المضافة على مدخلات الإنتاج ، علما بأن المواسير المستوردة من الخارج معفية . المنافسة من المنتجات الأخرى البديلة للمواسير الحديدية . العقوبات الإقتصادية المفروضة على السودان . الآثار الإقتصادية السالبة لإنفصال الجنوب . عدم ثبات أسعار المواد الخام عالميا . عدم ثبات سعر الصرف . ضعف تحصيل المديونيات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أ. إدريس عبيد وآخرون ، ، مرجع سبق ذكره ، بدون رقم صفحة .

أما المخاطر التي تهدد شركة جياذ السويدى للكابلات فمن ضمنها الآتى :-  
عدم توفر النقد الأجنبي فى البنوك. عدم إستقرار سعر الصرف . عدم توفر خام الألمنيوم . عدم مرونة سياسات بنك السودان الخاصة بالتمويل الآجل . تأخر وصول الخام إلى المصنع أحيانا نتيجة وجود مشاكل فى تعزيز الإعتمادات و شحن المواد بسبب إستجابة بعض الجهات للضغوط الأمريكية. تدنى مبيعات الكوابل النحاسية نسبة لتقلب الأسعار العالمية للنحاس ، وانكماش السوق نتيجة لتأخير بعض المشروعات عن مواعيدها .<sup>1</sup>  
تقوم شركة جياذ للأثاثات والمعدات الطبية بعدد من الأنشطة بهدف إدارة ومراقبة المخاطر ، وتمثل هذه الأنشطة فى الآتى :-

### الموازنة

- إعداد الموازنة السنوية لكل إدارة بشكل منفصل ، ويتم مناقشتها داخل الإدارة .
- يتم دمج موازنات كل الإدارات وتوحيدها .
- يتم مناقشتها بواسطة لجنة الموازنة .
- يتم مناقشتها بواسطة فريق الإستراتيجية .
- يتم مناقشتها وإجازتها بواسطة المكتب التنفيذي للشركة .
- يتم رفع الموازنة لرئاسة القطاع .
- تتم الإجازة النهائية بواسطة مجلس إدارة الشركة .

### الميزانية

تقوم المراجعة الداخلية للشركة بعملية التدقيق الداخلى لأنشطة الشركة وذلك من خلال الفحص والتأكد من صحة البيانات ، ورفع التقارير الدورية إلى مدير الشركة كما تتم أيضا عملية المراجعة بواسطة مراجعى رئاسة الهيئه ، وتتم المراجعة النهائية بواسط ديوان المراجعة القومى سنويا

### مراقبة المخاطر:-

- تقوم الإدارة المالية بعملية إدارة المخاطر المالية من خلال القيام بالآتى :-
- إجراءات التدقيق الداخلى ( المالى والإدارى) .
- إجراءات التخلص من الفائض .
- إجراءات الأمن والسلامة والحماية .

<sup>1</sup> م . محمد عبد الله الزين وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 6-7

-- إستثمار الأموال الفائضة .

-- تحليل البيئة الداخلية والخارجية .<sup>1</sup>

تستخدم شركة بروج للخدمات الآليات المذكورة أدناه وذلك بهدف إدارة ومراقبة المخاطر ، حتى تتمكن من تحسين الخدمات ولحراز نتائج أعمال إيجابية .

### قياسات تنفيذ الخطة السنوية :-

#### أولا :- الخدمات الهندسية

تضم أعمال صيانة ( الكهرباء ، المياه ، الصرف الصحي ، صيانة المباني ) معدلات رضا الزبائن ، معدلات البلاغات ، تكرار البلاغات ، الزمن الذى تستغرقه الصيانه ، تكلفة الصيانة وتفاصيلها ، مراجعة الإيرادات الحقيقية مع الإيرادات المتوقعة لكل قسم ، الكميات المنتجة من المياه المعالجة للشرب ، والكميات المعالجة من سائل الصرف الصحي الصرف الصحي ، وتحديد إستهلاك الفرد من المياه المعالجة للشرب سنويا ، الطاقة الكهربائية المستهلكة سنويا .

#### ثانيا:- الخدمات

تشمل مجالات :- الزراعة ، النظافة ، صحة البيئة ، ويتم الإهتمام بالمؤشرات التالية : معدل رضا الزبائن ، التقاريرمن الجهات المستفيدة من الخدمات ، كمية المواد المستخدمة ونوعيتها تكلفة العمل الكلية ، مراجعة الإيرادات الحقيقية مع المتوقعة ، حجم العمل الذى تم تنفيذه ومقارنته مع المخطط له .

#### ثالثا :- الخدمات الإستثمارية

تتمثل فى فندق جياذ ، ومعايير القياس التى تستخدم هى : حجم العمل للفندق ، ويشمل عدد النزلاء وتكلفة ضيافتهم ، ومقارنة الإيرادات المحققة مع إيرادات الأعوام السابقة .

#### رابعا :- الموارد البشرية

تشتمل معدلات القياس على الآتى :-

معدلات الغياب والمحاسبة ، الحالات المرضية ، الإستقالات والتعينات ، الكورسات التدريبية وتكلفتها ، الحوافز التى تم تقديمها ومردودها على الأداء .

<sup>1</sup> م . احمد على بريمة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

## خامسا :- الإدارة التجارية

تشمل القياسات الآتى

حجم المشتريات ووتيرة الشراء وتصنيف المشتريات ، تقارير الموردين المعتمدين.

## سادسا :- الإدارة المالية

نسبة لأن الأداء المالى يعكس الصورة الحقيقية للأداء العام للشركة فإن القياسات تشمل :-  
الأرباح و مقارنتها مع الأعوام السابقة ، معدل النمو ، المصروفات التشغيلية ، ومقارنتها مع  
المخطط ، الإهلاك ، الإيرادات ، ومقارنتها مع المخطط ، التدفقات النقدية ومواقف السيولة .

## القياسات العامة :-

--الفاعلية = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

تعتبر معدل لقياس تحقيق الأهداف فى الخطط السنوية

--الكفاءة = المواد المستخدمة / المواد التى تم توفيرها

تعتبرمعدل لقياس المواد المستخدمة إلى المواد التى تم توفيرها بالمخازن لكل صنف لتفادى  
عملية وجود مواد راكدة بالمخازن .<sup>1</sup>

يرى الباحث ومن خلال التجربة العملية و الملاحظة أن من ضمن التقنيات التى تستخدمها  
مجموعة شركات جيااد الصناعية لإدارة المخاطر تقنية العصف الذهنى والتى تتم من خلال  
الاجتماعات الدورية للمكاتب التنفيذية بشركات المجموعة وأيضا من خلال إجتماعات مدراء الإدارات  
برؤساء الأقسام ، بالإضافة إلى إجتماعات مجالس إدارات شركات المجموعة ، وأيضا من خلال  
اللقاءات التى تتم بين الإدارات العليا للشركات مع منسوبى تلك الشركات مما يساعد الشركات فى  
تحديد المخاطر ووضع التقنيات ( الأدوات ) المناسبة للتعامل مع المخاطر بهدف الوصول إلى  
تحسين وجودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات التى بدورها تؤدي إلى تحقيق نتائج أعمال  
إيجابية تساعد فى تحقيق الرضا لذوى الشأن (الملاك، العملاء، العاملين ، الموردين، المجتمع)

كما يرى الباحث أن من ضمن أدوات إدارة المخاطرمجموعة شركات جيااد الصناعية وجود  
لوائح تحدد المسئوليات والسلطات ، كما يوجد وصف وظيفى لكل وظيفة ، بالإضافة إلى الخطط  
الإستراتيجية والموازنات التقديرية والتى تعتبر أدوات رقابية ، وتمتلك المجموعة العديد من الكوادر  
البشرية التى تتمتع بالخبرة والكفاءة ، كما يتم عمل المطابقات لحسابات البنوك وحسابات الشركات  
الشقيقة ، أيضا تتم عمليات الإختبارات الداخلية المتمثلة فى فحص وتأكيد الجودة ، وتقييم أداء

<sup>1</sup> م. محمد إبراهيم العباس وآخرون ، العمليات والمناهج ، الإصدار الثانى ، الخرطوم ، يناير 2013م .

الشركات مقارنة مع معايير التميز الأوربي ويتم ذلك بواسطة محكميين تم تأهيلهم من داخل رئاسة الهيئة وشركاتها ، كما تتم مراجعة أداء شركات المجموعة بواسطة المراجعين الداخليين للشركات ، والمراجعين الداخليين برئاسة الهيئة . وأيضا يتم عمل قياسات للبيئة والسلامة بواسطة متخصصين برئاسة الهيئة ، أما المراجعات الخارجية فتتم بواسطة مدققي أنظمة الجودة ، وبواسطة مراجعي ديوان المراجعة القومي ، وكل ذلك يساعد الشركات فى عملية التعرف على المخاطر ووضع الآليات المناسبة للتعامل معها مما يؤدي إلى تحسين وتميز المنتجات والعمليات والخدمات وبذلك تتمكن مجموعة شركات جياذ الصناعية من تحقيق نتائج أعمال جيدة سعيا لتحقيق أهداف ذوى الشأن .

كما يرى الباحث أن من ضمن المخاطر المحتملة التى يتعرض لها العاملين تتمثل فى المخاطر التى يتعرض لها منسوبي القطاعات الصناعية والتي ورد ذكرها فى فصل إدارة المخاطر ومنها ما يلي :-

- الإضاءة الشديدة المنبعثة من عمليات اللحام ، تؤثر على العاملين وتصيبهم بعتامة العين .  
- التعرض لإستنشاق الأتربة والغازات الملوثة بالمواد الكيميائية (مواد الطلاء) يعرض العاملين إلى أمراض تسمم الدم والحساسية .

- التعرض للإصابات نتيجة عدم الإلتزام بإستخدام معدات الأمان الصناعى .  
لقد تعاملت الشركات مع المخاطر أعلاة بتوفير أدوات السلامة ، وتوفير الأغذية مثل الحليب لتفادى مخاطر مواد الطلاء مما يتعكس إيجابا على تجويد العمل والمحافظة على العاملين فيحقق ذلك التميز والجودة فى المنتجات والعمليات فيؤدى ذلك إلى تحقيق نتائج أعمال إيجابية .

أيضا يرى الباحث أن من ضمن المخاطر التى من المحتمل أن تتعرض لها مجموعة جياذ الصناعية الفشل فى تحقيق أهداف الرقابة الإدارية حسب ما ورد فى الورقة العلمية التى بعنوان ( دراسات فى الرقابة والمراجعة الداخلية ) (للدكتور فتحى رزق السوافيرى والدكتور أحمد عبدالملك محمد) ، صفحة 94 ، مما ينتج عنه عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية مما يؤثر على إتخاذ القرارات السليمة ، الفشل فى إتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين ، ضياع الإصول ، الفشل فى تحقيق الأهداف ، الإستخدم غير الإقتصادي وغير الكفاء للموارد .

تلاحظ للباحث أن كل الهياكل التنظيمية لشركات مجموعة جياذ الصناعية لا يوجد بها إدارة متخصصة فى مجال إدارة المخاطر وذلك خلال الفترة الزمنية لدراسة الحالة (2009-2013م) وتعتبر هذه الملاحظة من الأسباب التى دفعته لإجراء هذه الدراسة لتوضيح أهمية تطبيق منهج إدارة المخاطر للوصول إلى تميز الأعمال .

يرى الباحث أن مناهج إدارة المخاطر التي تتبعها مجموعة شركات جياذ الصناعية تتباين من شركة لأخرى وهى المحك فى إستطاعة تلك الشركات من تحقيق التميز فى الأنشطة مما ينعكس على نتائج الأعمال ، ويتضح لنا ذلك من خلال الصفحات التالية والتي تمثل المبحث الثالث فى هذا الفصل .

### المبحث الثالث :- معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية

الجدول أدناه توضح عدد الدرجات التي أحرزتها كل شركة من شركات مجموعة جياذ الصناعية فى كل معيار من معايير التميز للفترة من 2009 - 2013 م .

جدول رقم ( 24 )

الأداء العام لقطاع المعادن فى مجال معايير التميز

م	الشركة	2009م	2010م	2011	2012	2013	الملاحظات
1	جياذ للصناعات الحديدية	0	0	195	138	313	
2	كابلات جياذ السويدى	0	0	350	336	313	
3	جياذ للمواسير	0	0	140	199	357	
4	جى بى سى	0	0	141	136	95	
5	سك النقود / أعمال صهر	0	0	284	155	175	أعمال صهر من 2012م
6	جياذ للألمنيوم	0	0	0	0	93	
	<b>الأداء العام للقطاع</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1110</b>	<b>964</b>	<b>1346</b>	

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن ، للأعوام 2009م - 2013م .

الجدول رقم ( 25 ) يوضح عدد النقاط التي تحصلت عليها شركات قطاع المعادن فى مجال التميز ، بالرغم من أن أغلب النقاط التي تحصلت عليها الشركات ضعيفة إلا أن شركة كابلات جياذ السويدى هى الأفضل للأعوام 2011م ، 2012م، حيث أحرزت 350 درجة و336 درجة على التوالي ، وفى العام 2013م تشاركت فى إحراز الدرجات مع شركة جياذ للصناعات الحديدية بعدد 313 درجة لكل منهما ، أما شركة جياذ للمواسير فقد تفوقت على كل شركات قطاع المعادن فى عام 2013م بإحرازها لعدد 357 درجة .

يرى الباحث ومن خلال تحليل الجدول أعلاه أن شركات كابلات جيايد السويدى وجيايد للمواسير وجيايد للصناعات الحديدية تتعامل مع المخاطر وفق الآليات التى تمكنها من تحقيق تحسين وتميز المنتجات والعمليات والخدمات وبالتالي مما أدى تحقيق نتائج أفضل وبالتالي الحصول على درجات أعلى من متبقى شركات مجموعة قطاع المعادن .

جدول رقم (25)

المعيار الأول : القيادة (( قطاع المعادن ))

م	إسم الشركة	2009	2010	2011	2012	2013
1	جيايد للصناعات الحديدية	18	0	23.2	14	41.33
2	كابلات جيايد السويدى	0	0	40	39	30
3	جيايد للمواسير	0	0	16	22	40.44
4	جى بى سى	0	0	17	16	16
5	سك النقود / أعمال صهر	0	0	31	20	22
6	جيايد للألمنيوم	0	0	0	0	17
	<b>الأداء العام للقطاع</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>127.2</b>	<b>111</b>	<b>166.77</b>

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن للأعوام 2009م - 2013م .

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفضل شركات قطاع المعادن فى إحرارز الدرجات فى معيار القيادة هى جيايد للصناعات الحديدية فى عام 2013م حيث أحرزت 41.33 درجة ، وشركة جيايد للمواسير بعدد درجات بلغت 40.44 درجة فى عام 2013م ، وشركة كابلات جيايد السويدى حيث أحرزت 40 درجة فى العام 2011م .

جدول رقم (26)

المعيار الثانى : الإستراتيجية (( قطاع المعادن ))

م	إسم الشركة	2009	2010	2011	2012	2013
1	جيايد للصناعات الحديدية	17	0	25	15	38.26
2	كابلات جيايد السويدى	0	0	43.75	35	39
3	جيايد للمواسير	0	0	12.50	23	42.01

4	جى بى سى	0	0	13.75	12.50	12
5	سك النقود / أعمال صهر	0	0	35	20	15
6	جياى للألمنيوم	0	0	0	0	8.3
	<b>الأداء العام للقطاع</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>130</b>	<b>105.50</b>	<b>154.57</b>

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن للأعوام 2009م - 2013م .

الجدول يوضح أن أفضل الشركات فى معيار الإستراتيجية هى كابلات جياى السويدى حيث تحصلت على 43.75 درجة فى العام 2011م ، وجياى للمواسير بعدد 42.01 درجة فى عام 2013م مما يعنى أن شركتى الكابلات والمواسير تحدد الأهداف المستقبلية بخطط واقعية تساعد على إنجاز الأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والنتائج الإيجابية .

جدول رقم (27)

المعيار الثالث : العاملون (( قطاع المعادن ))

م	إسم الشركة	2009	2010	2011	2012	2013
1	جياى للصناعات الحديدية	0	0	23.8	18	31.44
2	كابلات جياى السويدى	0	0	38	39	32
3	جياى للمواسير	0	0	17	28.4	34.5
4	جى بى سى	0	0	13.2	16	13
5	سك النقود / أعمال صهر	0	0	0	15	24.2
6	جياى للألمنيوم	0	0	0	0	9.7
	<b>الأداء العام للقطاع</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>92</b>	<b>116.4</b>	<b>144.84</b>

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن للأعوام 2009م - 2013م .

من الجدول السابق يتضح أن أفضل الشركات فى معيار العاملين هى شركة كابلات جياى السويدى وتحقق ذلك فى العام 2012م حيث أحرزت 39 درجة و38 درجة فى العام 2011م مما يعنى أن للشركة الكفاءات التى تستطيع الشركة من خلالها تحسين المنتجات والعمليات والخدمات فيؤدى ذلك إلى تحقيق نتائج أعمال إيجابية .

جدول رقم (28)

المعيار الرابع : الشراكات والموارد (( قطاع المعادن ))

م	إسم الشركة	2009	2010	2011	2012	2013
---	------------	------	------	------	------	------

29.11	19	23	0	0	جياذ للصناعات الحديدية	1
31	39	36	0	0	كابلات جياذ السويدي	2
39.61	23.2	15	0	0	جياذ للمواسير	3
19	22	14	0	0	جى بى سى	4
23	15	0	0	0	سك النقود / أعمال صهر	5
13.4	0	0	0	0	جياذ للألمنيوم	6
<b>155.12</b>	<b>118.2</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>الأداء العام للقطاع</b>	

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن للأعوام 2009م - 2013م .  
من الجدول أعلاه تلاحظ للباحث أن شركات قطاع المعادن التي أحرزت أفضل النتائج فى معيار الشراكات والموارد هى شركة جياذ للمواسير بعدد 39.61 درجة فى عام 2013م ، وشركة كابلات جياذ السويدي بعدد 39 درجة فى العام 2012م مما يعنى أن شركتى المواسير والكابلات تستفيد من الشراكات وتستخدم الموارد بالطريقة الأمثل التى تساعد على تميز وجودة المنتجات والعمليات والخدمات مما يؤدي إلى تحقيق حصيلة جيدة فى مجال نتائج الأعمال .

#### جدول رقم (29)

المعيار الخامس : العمليات ، المنتجات ، الخدمات (( قطاع المعادن ))

م	إسم الشركة	2009	2010	2011	2012	2013
1	جياذ للصناعات الحديدية	26.6	0	24	15	36.83
2	كابلات جياذ السويدي	0	0	38	39	45
3	جياذ للمواسير	0	0	16	28.8	51.22
4	جى بى سى	0	0	13.6	17	9
5	سك النقود / أعمال صهر	0	0	0	15	24
6	جياذ للألمنيوم	0	0	0	0	15.7
	<b>الأداء العام للقطاع</b>	<b>26.6</b>	<b>0</b>	<b>91.6</b>	<b>114.8</b>	<b>181.75</b>

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن للأعوام 2009م - 2013م .  
من خلال الجدول السابق إتضح للباحث شركة جياذ للمواسير هى أفضل شركات قطاع المعادن فى معيار العمليات والمنتجات والخدمات حيث أحرزت 51.22 درجة فى عام 2013م ثم تليها

كابلات جياذ السويدى بعدد 45 درجة فى نفس العام وهذا يعنى أن شركتى المواسير والكابلات إستطاعت كل منهما أن تحدد المخاطر التى تهدد المنتجات والعمليات والخدمات ووضعت الآليات المناسبة للتعامل مع تلك المخاطر مما أدى إلى تحسين المنتجات والعمليات والخدمات وهذا بدوره ينعكس إيجابا على نتائج الأعمال للشركتين.

#### جدول رقم (30)

##### المعيار السادس : نتائج العملاء (( قطاع المعادن ))

م	إسم الشركة	2009	2010	2011	2012	2013
1	جياذ للصناعات الحديدية	10	0	22.5	15	40.39
2	كابلات جياذ السويدى	0	0	43.13	39	48
3	جياذ للمواسير	0	0	15	21.38	60.39
4	جى بى سى	0	0	22.13	15	8
5	سك النقود / أعمال صهر	0	0	0	15	22.88
6	جياذ للألمنيوم	0	0	0	0	7.5
	<b>الأداء العام للقطاع</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>102.76</b>	<b>105.38</b>	<b>187.16</b>

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن للأعوام 2009م - 2013م .  
من الجدول أعلاه تلاحظ للباحث أن شركة جياذ للمواسير أحرزت 60.39 درجة فى معيار نتائج العملاء ، تليها شركة كابلات جياذ السويدى حيث أحرزت 48 درجة ، ثم شركة جياذ للصناعات الحديدية التى أحرزت 40.39 درجة ، يرى الباحث أن شركات جياذ للمواسير وكابلات جياذ السويدى وجياذ للصناعات الحديدية تفوقت على متبقى شركات قطاع المعادن فى إحرارز الدرجات فى كل معاييرالوسائل وذلك من خلال تحديد الأهداف وتحديد المخاطر التى تهدد تحقيق الأهداف ووضع الآليات المناسبة للتعامل مع المخاطر ( رغم أن ذلك تم بطريقة غير موثقة بالطريقة العلمية ، حسب ما توفر للباحث من معلومات أداة الدراسة - الإستبيان -) مما ساعدها على التحسين والتميز للمنتجات والعمليات والخدمات مما أدى إلى تحقيق رضا العملاء .

#### جدول رقم (31)

##### المعيار السابع : نتائج العاملين (( قطاع المعادن ))

م	إسم الشركة	2010	2010	2011	2012	2013
---	------------	------	------	------	------	------

27.91	16.25	15	0	4.5	جياذ للصناعات الحديدية	1
24	40	37.5	0	0	كابلات جياذ السويدي	2
25.94	20.2	13.75	0	0	جياذ للمواسير	3
5	11.25	16.25	0	0	جى بى سى	4
14.5	15	0	0	0	سك النقود / أعمال صهر	5
5	0	0	0	0	جياذ للألمنيوم	6
<b>102.35</b>	<b>102.7</b>	<b>82.5</b>	<b>0</b>	<b>4.5</b>	<b>الأداء العام للقطاع</b>	

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن للأعوام 2009م - 2013م .

من الجدول أعلاه يتبين للباحث أن الدرجات التي أحرزتها شركات قطاع المعادن في مجال نتائج العاملين ضعيفة جدا ما عدا شركة كابلات جياذ السويدي حيث أحرزت 37.5 درجة في عام 2011م و 40 درجة في عام 2012م ، مما يعنى ضرورة أن تتبنى شركات قطاع المعادن دراسة وافية لمعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج الضعيفة .

جدول رقم (32)

المعيار الثامن : نتائج المجتمع (( قطاع المعادن ))

م	إسم الشركة	2009	2010	2011	2012	2013
1	جياذ للصناعات الحديدية	3.75	0	12.5	5	25.1
2	كابلات جياذ السويدي	0	0	25	12.25	19
3	جياذ للمواسير	0	0	20	11.8	24.27
4	جى بى سى	0	0	8.5	7.5	5
5	سك النقود / أعمال صهر	0	0	0	10	10
6	جياذ للألمنيوم	0	0	0	0	5
	<b>الأداء العام للمعيار</b>	<b>3.75</b>	<b>0</b>	<b>66</b>	<b>46.55</b>	<b>88.37</b>

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن للأعوام 2009م - 2013م .

الجدول السابق أظهر نتائج غير إيجابية في مجال نتائج المجتمع لشركات قطاع المعادن للفترة من 2009 حتى 2013م .

جدول رقم (33)

المعيار التاسع : نتائج الأعمال (( قطاع المعادن ))

م	إسم الشركة	0920	2010	2011	2012	2013
1	جياذ للصناعات الحديدية	7.5	0	12.5	21	43.44
2	كابلات جياذ السويدي	0	0	48.75	53.63	45
3	جياذ للمواسير	0	0	15	20	38.44
4	جى بى سى	0	0	22.5	18.75	8
5	سك النقود / أعمال صهر	0	0	0	30	19.5
6	جياذ للألمنيوم	0	0	0	0	11.3
	<b>الأداء العام للمعيار</b>	<b>7.5</b>	<b>0</b>	<b>98.75</b>	<b>143.4</b>	<b>165.68</b>

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن للأعوام 2009م - 2013م .

من الجدول أعلاه إتضح للباحث أن شركة كابلات جياذ السويدي هي الأفضل في معيار نتائج الأعمال فقد أحرزت 53.63 درجة في عام 2012م و 48.75 درجة في عام 2011م و 45 درجة في عام 2013م ، ثم تليها شركة جياذ للصناعات الحديدية والتي أحرزت 43.44 درجة في عام 2013م ، ثم شركة جياذ للمواسير بعدد 38.44 درجة في عام 2013م وهذا يعنى أن شركات كابلات جياذ السويدي ،جياذ للصناعات الحديدية ، جياذ للمواسير إستطاعت أن تحدد المخاطر التي تحول دون تحقيق أهدافها ، ثم وضعت الآليات التي تتعامل بها مع هذه المخاطر مما إنعكس إيجاباً على تحسين وتميز العمليات والمنتجات فأدى ذلك إلى تحقيق نتائج أعمال أفضل من الشركات الأخرى بمجموعة قطاع المعادن .

#### تقييم أداء شركات قطاع المركبات في مجال التميز :-

تم إختيار شركة جياذ للسيارات من بين شركات قطاع المركبات كنموذج لمعرفة الدرجات التي

تم إحرزها في معايير التميز وذلك حسب ما يوضح الجدول (35) الوارد أدناه :-

جدول رقم ( 34 )

تقييم أداء شركة جياذ للسيارات المحدودة في مجال معايير التميز :-

2009م	2010م	2011م	2012م	2013م	
34	54	34.	41	41	القيادة
22	30	35	29	40	الإستراتيجية
31	43	34	34	46	العاملون
32	49	36	38	37	الشراكات والموارد

40	36	35	30	49	العمليات والمنتجات والخدمات
56	45	50	39	47	نتائج الزبائن
30	45	32	51	28	نتائج العاملين
35	23	35	13	11	نتائج المجتمع
45	45	44	56	23	نتائج الأعمال
<b>370</b>	<b>336</b>	<b>335</b>	<b>365</b>	<b>277</b>	<b>المجموع</b>

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المركبات ، للأعوام 2009م - 2013م .  
من خلال الجدول أعلاه تبين للباحث أن شركة جياذ للسيارات أحرزت أفضل إجمالي درجات في معايير الوسائل ومعايير النتائج حسب مايلي : 365 درجة في العام 2010م، 370 درجة عام 2013م، 365 درجة في العام 2010م ، 336 درجة في عام 2012م، 335 درجة عام 2010م.

#### جدول رقم (35)

#### الأداء العام لقطاع المركبات في مجال معايير التميز

إسم الشركة	2009	2010	2011	2012	2013
جياذ للسيارات	277.37	364	334	339	370.30
جياذ للشاحنات	191.75	194	204.5	280.47	279
جياذ للأثاثات والمعدات الطبية	187.20	211	279.53	184.75	270.13
جياذ لخدمات السيارات	134.60	260.31	227	281.65	275
جياذ لتشكيل المعادن	118.73	166	172.50	155.63	183.95
الأداء العام	909.65	1195.31	1217.53	1241.50	1378.38

المصدر :- التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المركبات ، للأعوام 2009م - 2013م .  
الجدول ( 36 ) يوضح أن شركة جياذ للسيارات هي الشركة الأفضل في قطاع المركبات في تحقيق إجمالي درجات التميز للفترة من 2009 حتى 2013م ، فقد أحرزت 277.37 درجة في عام 2009م و 364 درجة في عام 2010م و 334 درجة في عام 2011م و 339 درجة في عام 2012م و 370.30 درجة في عام 2013م ، تليها شركة جياذ لخدمات السيارات والتي أحرزت 260 درجة في عام 2010م و 281.65 درجة في عام 2012م و 275 درجة في عام 2013م ، ثم تليها شركة جياذ للشاحنات والتي أحرزت 280.47 درجة في عام 2012م و 279 درجة في عام 2013م ، ثم جياذ للأثاثات والمعدات الطبية والتي أحرزت 279.53 في عام 2011م و 270.13 في عام 2013م

لقد إتضح للباحث من خلال الجدول السابق ومن خلال المعلومات الواردة بالدراسة أن شركة جياذ للسيارات هي الشركة الوحيدة التي إستطاعت أن تحدد المخاطر التي تحيط بها ثم تقوم بتحليل تلك المخاطر وقياسها حسب إحتتمالية حدوثها وحسب آثارها على الشركة ، ثم وضع الإجراءات المناسبة للتعامل مع تلك المخاطر ( أنظر جدول رقم 23 ) ، أيضا إستطاعت أن تقوم بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المهددات والفرص ، مما يعنى أن هذه الإجراءات ساعدت الشركة فى تحقيق أفضل درجات فى معايير التميز مقارنة مع شركات المجموعة ( أنظر جدول رقم 36 ) وذلك خلال الفترة التي شملتها الدراسة (2009-2013م) .

يرى الباحث ومن خلال مناقشته مع الأخ / منسق الجودة والإمتياز بقطاع المركبات ( الأخ / الفاتح عبدالرحمن محمد أحمد ) أن المنشآت التي تقوم بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية تتمكن من رصد نقاط القوة والضعف بالنسبة للبيئة الداخلية ، كما تتمكن من معرفة الفرص والمهددات الخاصة بالبيئة الخارجية ، لذلك فهي تسعى للمحافظة على نقاط القوة والإستفادة من الفرص كما أنها ترصد نقاط الضعف والمهددات للتحسب لها بوضع الإجراءات الكفيلة بالحد منها أو تقليل الآثار عند حدوثها .

كما يرى الباحث أن تفعيل الرقابة الداخلية فى كل أنشطة الأعمال يلعب دورا هاما فى تمكين المنشآت من مواجهة المخاطر وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة .

أيضا يرى الباحث أن التخطيط السليم بالنسبة لمعايير الوسائل ( القيادة ، الإستراتيجية ، العاملون ، الشراكات والموارد ، العمليات والمنتجات والخدمات ) يساعد على التحسب للمخاطر التي تعيق الأداء مما يساعد على عمليات التحسين المستمر ومن خلال ذلك تتمكن المنشأة من تحقيق نتائج أعمال موجبة ومستدامة ، بالنسبة لمجموعة الشركات التي تمثل دراسة الحالة فى هذا البحث فأحيانا نتحصل بعض الشركات على درجات تعتقد أنها أقل من الأداء الحقيقى ويعود ذلك إلى عدد من الأسباب ، من هذه الأسباب تأثر تقييم الدرجات بعامل العنصر البشرى والمتمثل فى الآتى :-

(أ) عدم ثبات فرق التحكيم للشركة الواحدة فى كل الدورات أى تباين الآراء والحكم الشخصى بالنسبة لأفراد الفرق .

(ب) طريقة كتابة الوثيقة مما ينتج عنه عدم توثيق بعض المعلومات بالوثيقة.

لتفادى تأثير العناصر المذكورة أعلاه يمكن القيام بالآتى :-

(أ) زيادة الجرعات التدريبية لفرق التحكيم ، وللمسؤولين عن كتابة الوثائق.

(ب) تثبيت فريق تحكيم واحد للشركة الواحدة لعدد من الدورات .

## الفصل الخامس :- الدراسة الميدانية

### تمهيد

لقد تناول الفصل السابق دراسة تطبيقية عن مجموعة جياذ الصناعية من حيث النشأة والأهداف والنشاط والرؤية والرسالة ، كما بين عدد من المخاطر المحتملة للمجموعة والتقنيات التي تتبعها المجموعة فى التعامل مع تلك المخاطر ، أيضا أوضح الفصل تقييم أداء المجموعة فيما يتعلق بمعايير التميز وذلك للفترة من 2009م حتى 2013م وهى الفترة الزمنية لدراسة الحالة أما هذا الفصل فيتناول الدراسة الميدانية ويشتمل على ثلاثة فصول ، المبحث الأول يتناول إجراءات الدراسة أما المبحث الثانى يتناول تحليل بيانات الإستبيان ، كما يتناول المبحث الثالث تفسير النتائج واختبار الفرضيات .

### المبحث الأول :- إجراءات الدراسة

البيانات الواردة أدناه تم الحصول عليها من الإستبيان حيث قام الباحث بتوزيع عدد 130 إستبانة ، ولسنتم 105 إستبانة كاملة وصالحة للتحليل وذلك بنسبة 80.7% .

### مجتمع الدراسة :-

مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من العناصر التى يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة التى قام بدراستها . يتكون مجتمع الدراسة الأصلى من كل العاملين فى المنشآت الصناعية العاملة فى السودان ، ونسبة لأن مجموعة شركات جياذ الصناعية تعتبر من أكبر المجموعات الصناعية العاملة فى السودان فقد تم إختيارها كممثل للقطاع الصناعى فى السودان لإجراء هذه الدراسة .

### عينة الدراسة :-

لقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ، تمثلت عينة الدراسة من العاملين بمجموعة شركات جياذ الصناعية ، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم ، إشملت الإستبانة فى الجزء الأول منها على البيانات الشخصية وهى : المستويات الوظيفية ( إدارة عليا ، مدير إدارة ، رئيس قسم ، موظف ، أخرى ) ، كما إشتملت على المؤهل العلمى لعينة الدراسة (ثانوى ، دبلوم وسيط ، جامعى ، فوق الجامعى ) ، أيضا ركزت الدراسة على عدد سنوات الخبرة للمبحوثين ، كما تم السؤال عن عدد الدورات التدريبية فى مجال إدارة المخاطر ، والدورات التدريبية فى مجال التميز المؤسسى .

الجزء الثانى من الإستبانة إحتوى على ثلاثة محاور يمثل المحور الأول الفرضية الأولى وكان عدد الأسئلة ثمانية أسئلة ، أما المحور الثانى والذى يمثل الفرضية الثانية فكان عدد أسئلته تسعة أسئلة ، والمحور الثالث والذى يمثل الفرضية الثالثة بلغ عدد أسئلته سبعة أسئلة ، وقد راعى الباحث بأن لا يتقل على المبحوثين بالأسئلة الكثيرة التى ربما سببت لهم الملل ولا تعطى إجابات مفيدة ، لذلك كان كل عدد أسئلة الجزء الثانى أربعة وعشرون سؤالاً .

### **خطوات تطبيق الدراسة الميدانية :-**

(1) تم التأكد من صدق أداة البحث ( الإستبانة ) ، وذلك بالحصول على ثلاثة خطابات من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مرفق معها الإستبانة لتحكيمها بواسطة ثلاثة أساتذة أجلاء ( زادهم الله علما نافعا ورفعة ) وهم :-

- (أ) الأستاذ الدكتور / حسن بشير محمد نور ( عميد كلية الإقتصاد بجامعة النيلين )  
(ب)الأستاذ الدكتور / مجمد عبدالقادر (عميد كلية الإقتصاد بجامعة افريقيا العالمية)  
(ج) الأستاذ الدكتور / محمد الجلى (الأستاذ بكليةالإقتصاد بجامعة افريقيا العالمية)

(2) تم الحصول على خطاب من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا معنون إلى مجموعة شركات جياذ الصناعية ( دائرة شئون جياذ ) يفيد بقيام الباحث بإجراء بحث لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال .

(3) تم الحصول على موافقة دائرة شئون جياذ لتطبيق الدراسة ميدانيا على أفراد مجتمع الدراسة من مجموعة شركات جياذ الصناعية .

(4) قام الباحث بتوزيع عدد 130 إستبانة ، وإستلم 105 إستبانة كاملة وصالحة للتحليل وذلك بنسبة 80.7% ، وبلغ عدد الإستبانات الغير مستردة 20 إستبانة بنسبة 15% ، أما الإستبانات الغير صالحة ( التالفة) فقد كان عددها 5 إستبانات بنسبة 4.3% (تقريبا) .

## أداة الدراسة:-

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالمستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في المنشأة، الدورات التدريبية في مجال إدارة المخاطر، والدورات التدريبية في مجال الجودة والتميز . كما اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة ، وفي هذه المحاور (24) سؤال ، وقد طلب من افراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن ماتتصفه كل عبارة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (اوافق بشدة، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة).

## الاساليب الاحصائية المستخدمة :-

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، استخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية:-

- 1/ الاشكال البيانية 2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية. 3/ الوسط الحسابي
- 4/ اختبار مربع كاي . 5/ اختبار ألفا كرونباخ .

هذا وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي ( spss Statistical Package For Social Sciences ) . (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)

## تطبيق أداة الدراسة:-

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج. عند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلي إختبار ثبات البيانات :-

جدول رقم (36)

قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
24	0.89

من خلال الجدول رقم (37) نجد ان معامل ألفا كرونباخ 0.89 وهو مرتفع جدا مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس.

#### جدول رقم (37)

قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات لمحاور الاستبيان الثلاثة

عنوان المحور	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات	8	0.84
اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر ورضا ذوى الشأن	9	0.88
مشكلات تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية	7	0.90

من خلال الجدول رقم (38) نجد ان معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان كان مرتفع جدا يدل على ثبات الاستبيان فى كل محاوره ومن ثم صلاحيته للقياس.

#### جدول رقم ( 38 )

مقياس ليكارت الخماسى

الوزن	الرأى
1	لا اوافق بشدة
2	لا اوافق
3	محايد
4	اوافق
5	اوافق بشدة

الجدول أعلاه يوضح مقياس ليكارت الخماسى للخمسة خيارات وهى اوافق بشدة 5 درجات ، اوافق 4 درجات ، محايد 3 درجات ، لا اوافق درجتين ، لا اوافق بشدة درجة واحدة .

#### جدول رقم (39)

### حساب المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	الرأى
من 1 الى 1.79	لا اوافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	لا اوافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	اوافق
من 4.20 الى 5	اوافق بشدة

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أى حوالى 0.80 ، وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام 1،2،3،4،5 ، بينها 4 مسافات.

### استخدام مربع كاي لجودة التطابق:-

لاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين استخدم الباحث اختبار مربع كاي والذي يمكن ايجاده بالمعادلة الموضحة ادناه:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(E_{ij} - O_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث ان :

Eij التكرار المتوقع: .

Oij التكرار المشاهد: .

كما يتم الحصول على درجة الحرية وهى ( عدد الاجابات فى السؤال - 1) ، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الاجابات المتوقعة والمشاهدة لكل عبارة على حدة تتم مقارنة قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بالجدولية فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة اكبر من الجدولية دل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد ، كما ان القيمة الاحتمالية ( P value ) بصورة مباشرة تحدد ما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح به فى نتائج الاختبار بمعنى اننا نثق فى صحة اجابتنا بنسبة 95% ) ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة ، وفى هذه الحالة نستخدم المتوسط المرجح ليحدد اتجاه العبارة.

## المبحث الثانى :- تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات الأساسية لعينة الدراسة والمتمثلة فى المستوى الوظيفى ، الخبرة ، والتدريب فى مجال إدارة المخاطر ومجال معايير التميز ، كما يتناول تحليل بيانات الدراسة البحثية ويشمل التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحاور الخاصة بالفرضيات.

### أولاً: تحليل البيانات الأساسية:-

### السؤال عن المستوى الوظيفى:-

جدول رقم (40)

المستوى الوظيفى

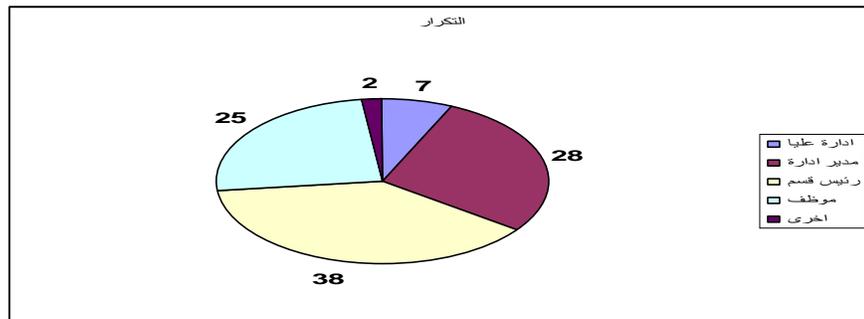
المستوى الوظيفى	التكرار	النسبة المئوية %
ادارة عليا	7	7
مدير ادارة	28	28
رئيس قسم	38	38
موظف	25	25
اخرى	2	2
حجم العينة الكلى	100	100

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن غالبية المبحوثين كانوا من فئة رؤساء الاقسام حيث بلغ عددهم 38 فرد بنسبة مئوية 38 % ، وهذه الفئة هى التى يجتمع معها مدراء الإدارات لمناقشة المخاطر التى تواجه أقسامهم ، ويتجميع كل إدارة للمعوقات التى تواجهها يتم تحديد المخاطر الكلية بهدف وضع آليات التعامل معها لتحقيق تحسين وتميز المنتجات مما يعنى أن هذه الفئة لها دور هام فى الإدلاء بآراء مفيدة للدراسة .

شكل بياني رقم (13)

المستوى الوظيفى



المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

12/ السؤال عن المؤهل العلمي:-

جدول رقم (41)

المؤهل العلمي

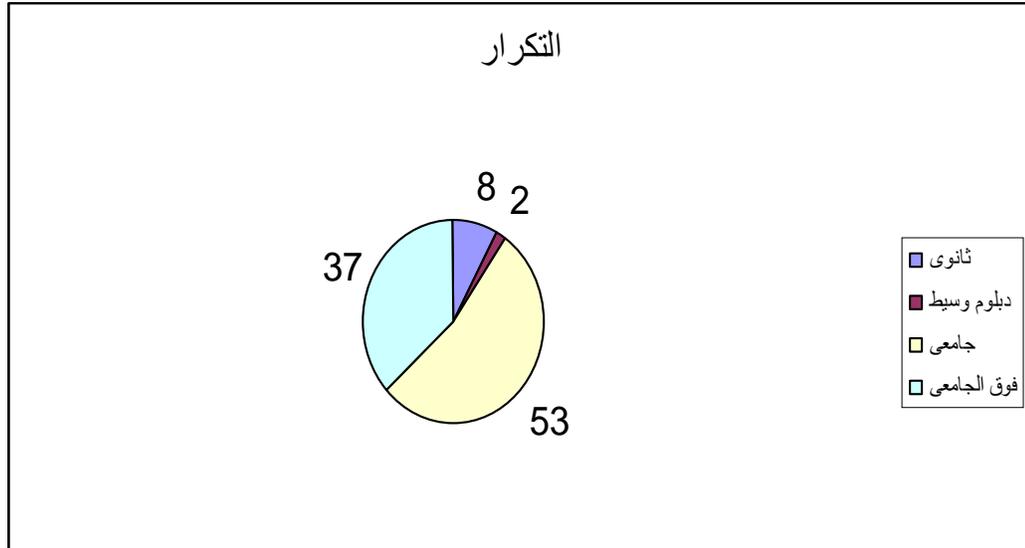
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوى	8	8
دبلوم وسيط	2	2
جامعى	53	53
فوق الجامعى	37	37
حجم العينة الكلى	100	100

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة لديهم مؤهل جامعى حيث بلغ عددهم 53 فرد بنسبة مئوية 53%، 37% فوق الجامعى مما يعنى أن 90% من المبحوثين لهم علاقة مباشرة بمجال المخاطر ومجال التميز مما يدل على أن الإجابات على الإستبيان كانت مفيدة للدراسة .

شكل بيانى رقم (14)

المؤهل العلمي



المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

3/السؤال عن عدد سنوات الخدمة في المنشأة:-

جدول رقم ( 42 )

عدد سنوات الخدمة في المنشأة

عدد سنوات الخدمة في المنشأة	التكرار	النسبة المئوية %
5 سنوات و اقل	7	7
من 5 الى 10 سنوات	33	33
من 10 الى 15 سنة	42	42
من 15 سنة فأكثر	18	18
حجم العينة الكلى	100	100

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

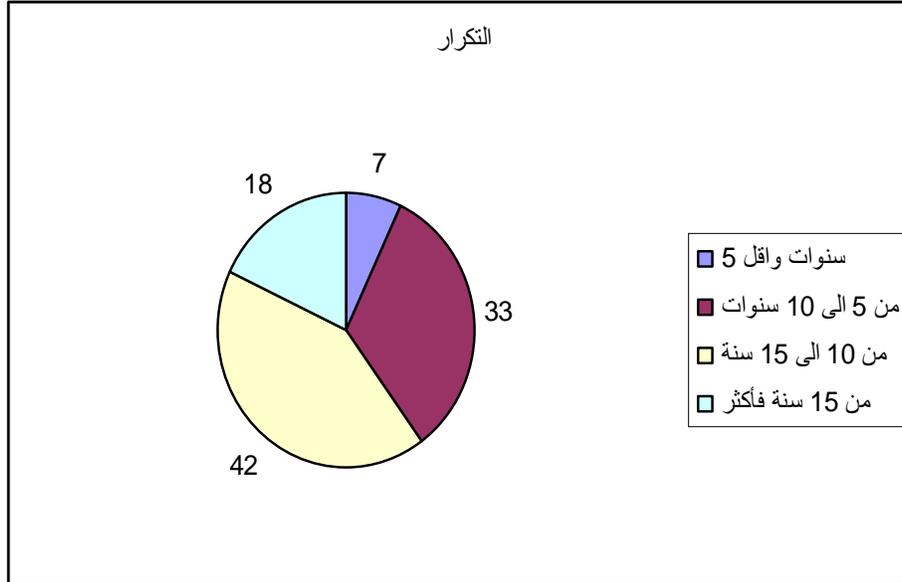
من الجدول اعلاه يلاحظ بأن معظم المبحوثين كانت سنوات خدمتهم في المنشأة من 10 الى

15 سنة حيث بلغ عددهم 42 فرد بنسبة مئوية 42% ، كما بلغت فئة 5-10 سنوات نسبة 33%

مما يعنى أن 75% من المبحوثين لديهم الخبرات الكافية لإعطاء إجابات مفيدة للدراسة .

شكل بياني رقم ( 15 )

عدد سنوات الخدمة في المنشأة



المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

4/السؤال عن الدورات التدريبية في مجال ادارة المخاطر:-

جدول رقم ( 43 )

الدورات التدريبية في مجال ادارة المخاطر

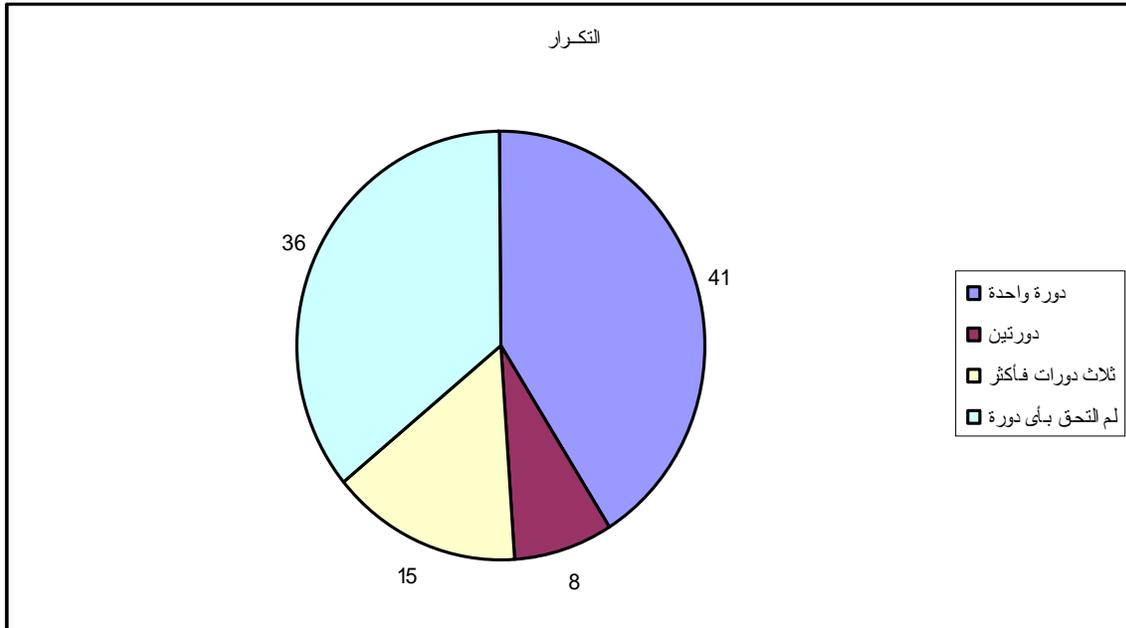
النسبة المئوية %	التكرار	الدورات التدريبية في مجال ادارة المخاطر
41	41	دورة واحدة
8	8	دورتين
15	15	ثلاث دورات فأكثر
36	36	لم التحق بأى دورة
100	100	حجم العينة الكلى

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول السابق تلاحظ للباحث أن نسبة 64% تلقوا من دورة إلى ثلاثة دورات في مجال إدارة المخاطر ، مما يعنى أن معظم المبحوثين لهم المقدرة على إعطاء إجابات تفيد الدراسة .

شكل بياني رقم ( 16 )

الدورات التدريبية في مجال ادارة المخاطر



المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

5/السؤال عن الدورات التدريبية فى مجال الجودة والتميز:-

جدول رقم (44)

الدورات التدريبية فى مجال الجودة والتميز

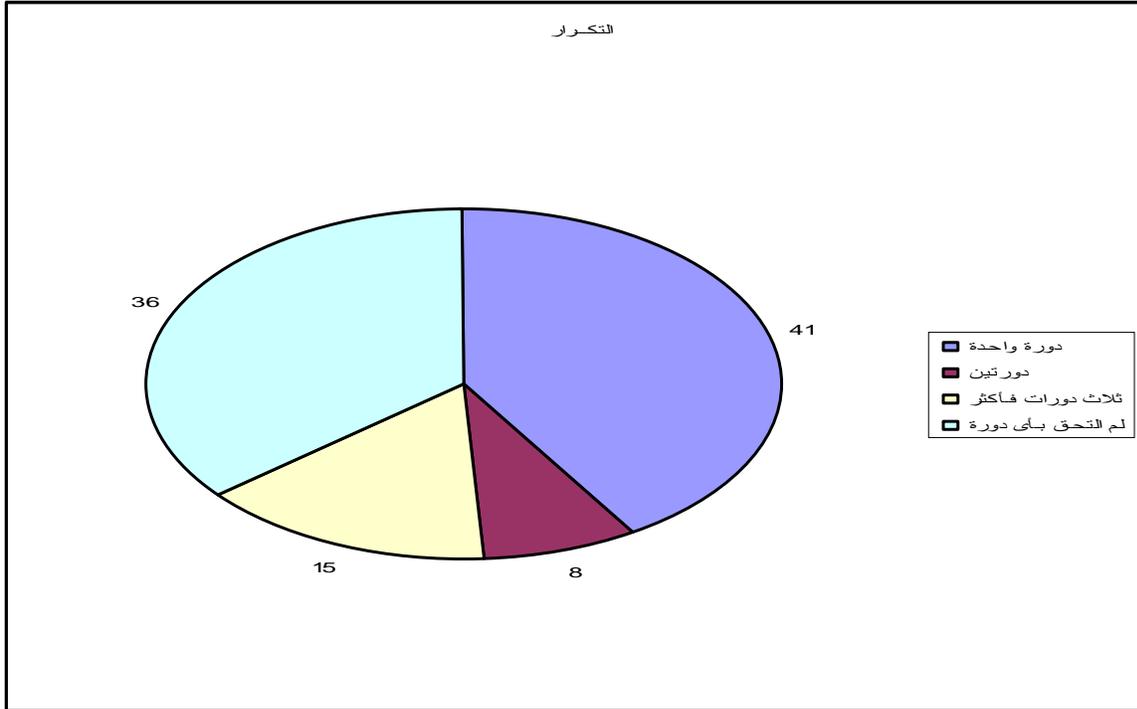
النسبة المئوية %	التكرار	الدورات التدريبية فى مجال الجودة والتميز
31	31	دورة واحدة
14	14	دورتين
27	27	ثلاث دورات فأكثر
28	28	لم التحق بأى دورة
100	100	حجم العينة الكلى

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول السابق تلاحظ للباحث أن نسبة 72% تلقوا من دورة إلى ثلاثة دورات فى مجال الجودة والتميز ، مما يعنى أن معظم المبحوثين لهم المقدرة على إعطاء إجابات مفيدة للدراسة .

شكل بيانى رقم (17)

الدورات التدريبية فى مجال الجودة والتميزالمؤسسى



المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

## ثانياً :- تحليل بيانات الدراسة البحثية

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة البحثية ويشمل التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحاور الخاصة بالفرضيات .

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الأول :-

تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقد إلى المنهج العلمى والتوثيق

### جدول رقم ( 45 )

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الأول

الرأى										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	
46	37	10	5	2	46	37	10	5	2	لا توجد ادارة (جسم متخصص) لادارة المخاطر بالهيكل التنظيمى للشركة.
32	38	15	14	1	32	38	15	14	1	لا يوجد بالشركة اداة لتقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالى جدا ،عالى، متوسط، منخفض ، نادر)
30	42	14	12	2	30	42	14	12	2	لا يوجد بالشركة اداة لتقدير الآثار الناتجة عن المخاطر وفق (كارثى،حرج،وسط،خفيف، يمكن تجاهله)
28	43	17	9	3	28	43	17	9	3	لا يتم تحديد حجم المخاطر

										بالشركة وفق آلية ( الاحتمالية * الاثر)
31	36	20	11	2	31	36	20	11	2	لا تحتفظ الشركة بسجل موثق ومعتمد للمخاطر
32	38	19	10	1	32	38	19	10	1	لا يوجد بالشركة مقارنة لحجم المخاطر مع معايير قبول المخاطر
32	35	22	7	4	32	35	22	7	4	لا توجد بالشركة خطط موثقة لمراقبة ومعالجة المخاطر والتحكم فيها حسب الاولوية

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:-

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (100) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث نلاحظ العبارة (لا يتم تحديد حجم المخاطر بالشركة وفق آلية ( الاحتمالية \* الاثر)) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (اوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 43 ،وذلك بنسبة مئوية 43% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة) حيث يلاحظ فى العبارة (لا يوجد بالشركة اداة لتقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالي جدا ،عالي، متوسط، منخفض ، نادر)) انحاز لهذا الرأى فرد واحد فقط بنسبة مئوية 1%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول ان :-
- تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقر إلى المنهج العلمى والتوثيق .

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثانى :-  
 (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات  
 والمنتجات والخدمات) :-

جدول رقم (46)

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثانى

الرأى										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	
36	53	8	2	1	36	53	8	2	1	تحرص الشركة على تحليل استبيان رضا الزبائن بهدف وضع حلول للمشاكل وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات
25	42	23	6	4	25	42	23	6	4	تحرص الشركة على اجراء البحوث التسويقية بهدف معرفة المخاطر التى تهددالمنتجات
57	40	2	1	0	57	40	2	1	0	الحرص على جودةالمواد الخام وتنمية كفاءة العاملين بالشركة يؤثر طرديا على تميز العمليات والمنتجات والخدمات
27	62	8	2	1	27	62	8	2	1	تعمل الشركة على نشر الوعى لدى العاملين بأهمية تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات
54	42	3	1	0	54	42	3	1	0	تحليل البيئة الداخلية والخارجية له دور فاعل فى تحقيق تميز

										العمليات والمنتجات والخدمات
28	50	20	1	1	28	50	20	1	1	تستخدم الشركة البرامج والتقنيات الحديثة من اجل تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات
40	50	8	2	0	40	50	8	2	0	تستخدم الشركة معايير الأيزو لقياس جودة المنتجات اثناء العمليات مما يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات
41	48	6	4	1	41	48	6	4	1	حرص الشركة على عمليات التفقيش الدورى الداخلى والخارجى للجودة يساعد على تميز العمليات والمنتجات

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول السابق يمكن ملاحظة الآتى:-

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (100) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث نلاحظ العبارة (تعمل الشركة على نشر الوعى لدى العاملين بأهمية تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 62 ،وذلك بنسبة مئوية 62% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت بعض عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (وافق بشدة) حيث يلاحظ فى العبارة (الحرص على جودة المواد الخام وتنمية كفاءة العاملين بالشركة يؤثر طرديا على تميز العمليات والمنتجات والخدمات) انحاز لهذا الرأى 57 فرد بنسبة مئوية 57%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة) حيث يلاحظ فى العبارة (تستخدم الشركة معايير الأيزو لقياس جودة المنتجات اثناء العمليات مما يساعد على

تميز العمليات والمنتجات والخدمات) لم ينحاز اى فرد من افراد العينة لهذا الرأى، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

• لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بانه :-

• (( توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات.))

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث :-

(( توجد علاقة طردية بين اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر (تفادى، قبول، تقليل، تحويل)

ورضا ذوى الشأن (الملاك والمستثمرين، العملاء، العاملين، الشركاء والموردين، المجتمع.))

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث :-

جدول رقم (47)

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث

الرأى										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	لا وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	
24	56	11	7	2	24	56	11	7	2	تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الملاك والمستثمرين عن نجاح تطبيق الاستراتيجية فى ما يلى : حجم المنتجات والخدمات مقارنة الاداء بالموازنة
20	54	17	8	1	20	54	17	8	1	تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الملاك والمستثمرين

										عن مؤشرات الاداء المتعلقة بالآتي المالية، العمليات، التقنيات والمعلومات
34	50	13	2	1	34	50	13	2	1	تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العملاء فى مايلى السمعة والصورة الذهنية
27	61	8	3	1	27	61	8	3	1	تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العملاء فى ما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات
20	55	18	5	2	20	55	18	5	2	تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العاملين عن الاستحقاقات المادية والمعنوية .
24	49	18	8	1	24	49	18	8	1	تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العاملين عن الخدمات  (السكن ، العلاج ، التعليم)
15	54	20	10	1	15	54	20	10	1	تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى المجتمع فى مجال دعم المجتمع الداخلى والخارجى
24	58	14	3	1	24	58	14	3	1	تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة فى مايلى السمعة والصورة الذهنية
25	53	16	6	0	25	53	16	6	0	تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الشركاء والموردين عن استخدام الموارد المالية بالطريقة المثلى التى تحقق الاستمرارية

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتى:-

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (100) وذلك بنسبة مئوية 100% .

- انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث نلاحظ العبارة (تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة فى مايلى السمعة والصورة الذهنية) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 56 ، وذلك بنسبة مئوية 56% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة) حيث يلاحظ فى العبارة (تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الشركاء والموردين عن استخدام الموارد المالية بالطريقة المثلى التى تحقق الاستمرارية) لم ينحاز لهذا الرأى اى فرد من افراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بانه :-  
( ( توجد علاقة طردية بين اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر (تفادى، قبول، تقليل، تحويل) ورضا ذوى الشأن (الملاك والمستثمرين، العملاء، العاملين، الشركاء والموردين، المجتمع.))

### المبحث الثالث :- مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث مناقشة النتائج التى تم التوصل إليها عبر تحليل بيانات الدراسة ، وأيضاً يتناول إختبار فرضيات الدراسة للتحقق منها .

#### أولاً :- مناقشة النتائج

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :-

تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقر الى المنهج العلمى والتوثيق.

#### جدول رقم ( 48 )

الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات

المحور الأول

الوسط	الانحراف	قيمة مربع	درجات	القيمة	الاتجاه
-------	----------	-----------	-------	--------	---------

	الاحتمالية	الحرية	كاى	المعيارى	الحسابى	
اوافق بشدة	0.000	4	80.700	0.95	4.20	لا توجد ادارة (جسم متخصص) لادارة المخاطر بالهيكل التنظيمى للشركة
اوافق	0.000	4	44.500	1.05	3.86	لا يوجد بالشركة اداة لتقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالي جدا ،عالي، متوسط، منخفض ، نادر)
اوافق	0.000	4	50.400	1.04	3.86	لا يوجد بالشركة اداة لتقدير الآثار الناتجة عن المخاطر وفق مستويات (كارثى، حرج، وسط ، خفيف ، يمكن تجاهله)
اوافق	0.000	4	50.600	1.03	3.84	لا يتم تحديد حجم المخاطر بالشركة وفق آلية ( الاحتمالية * الاثر) .
اوافق	0.000	4	39.100	1.05	3.83	لا تحتفظ الشركة بسجل موثق ومعتمد للمخاطر .
اوافق	0.000	4	46.500	1.00	3.90	لا يوجد بالشركة مقارنة لحجم المخاطر مع معايير قبول المخاطر .
اوافق	0.000	4	39.900	1.08	3.84	لا توجد بالشركة خطط موثقة لمراقبة ومعالجة المخاطر والتحكم فيها حسب الاولوية.

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول السابق نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة ( اوافق بشدة ، اوافق ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة ) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:-

- العبارة (لا توجد ادارة (جسم متخصص) لادارة المخاطر بالهيكل التنظيمى للشركة ) كان وسطها الحسابى يقع فى المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة بشدة.
- العبارات (لا يوجد بالشركة اداة لتقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالى جدا ،عالى، متوسط، منخفض ، نادر) ،لايوجد بالشركة اداة لتقدير الآثار الناتجة عن المخاطر وفق مستويات (كارثى،حرج،وسط،خفيف، يمكن تجاهله) ،لا يتم تحديد حجم المخاطر بالشركة وفق آلية ( الاحتمالية \* الاثر) ،لا تحتفظ الشركة بسجل موثق ومعتمد للمخاطر ،لا يوجد بالشركة مقارنة لحجم المخاطر مع معايير قبول المخاطر ،لا توجد بالشركة خطط موثقة لمراقبة ومعالجة المخاطر والتحكم فيها حسب الاولوية ) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعيارى لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.95 الى 1.08) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالإجماع.
- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعيارى لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.95 الى 1.08) ، وبما أن القيمة الإحتمالية (0.0000) آى أقل من (0.05) مما يدل على أن : - **تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقر إلى المنهج العلمى والتوثيق.**  
عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :-

**(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات)**

#### جدول رقم (49)

الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثانى

العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تحرص الشركة على تحليل استبيان رضا	4.21	0.76	108.700	4	0.000	وافق بشدة

						الزبائن بهدف وضع حلول للمشاكل وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات
اوافق	0.000	4	48.500	1.02	3.78	تحرص الشركة على اجراء البحوث التسويقية بهدف معرفة المخاطر التي تهددالمنتجات والخدمات
اوافق بشدة	0.000	3	94.160	0.59	4.53	الحرص على جودةالمواد الخام وتنمية كفاءة العاملين بالشركة يؤثر طرديا على تميز العمليات والمنتجات والخدمات
اوافق	0.000	4	132.100	0.71	4.12	تعمل الشركة على نشر الوعى لدى العاملين بأهمية تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات
اوافق بشدة	0.000	3	87.600	0.61	4.49	تحليل البيئة الداخلية والخارجية له دور فاعل فى تحقيق تميز العمليات والمنتجات والعمليات والخدمات
اوافق	0.000	4	84.300	0.78	4.03	تستخدم الشركة البرامج والتقنيات الحديثة من اجل تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات
اوافق بشدة	0.000	3	66.720	0.70	4.28	تستخدم الشركة معايير الأيزو لقياس جودة المنتجات اثناء العمليات مما يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات
اوافق بشدة	0.000	4	101.900	0.82	2.24	حرص الشركة على عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى للجودة يساعد

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة ( وافق بشدة ، وافق ، محايد ، لا وافق ، لا وافق بشدة ) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:-

- العبارات (تحرص الشركة على تحليل استبيان رضا الزبائن بهدف وضع حلول للمشاكل وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، الحرص على جودة المواد الخام وتنمية كفاءة العاملين بالشركة يؤثر طرديا على تميز العمليات والمنتجات والخدمات ، تحليل البيئة الداخلية والخارجية له دور فاعل فى تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات ، تستخدم الشركة معايير الأيزو لقياس جودة المنتجات اثناء العمليات مما يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات ، حرص الشركة على عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى للجودة يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.
- العبارات (تحرص الشركة على اجراء البحوث التسويقية بهدف معرفة المخاطر التى تهددالمنتجات والخدمات، تعمل الشركة على نشر الوعى لدى العاملين بأهمية تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات ، تستخدم الشركة البرامج والتقنيات الحديثة من اجل تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.61 الى 1.02) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالإجماع.

يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.61 الى 1.02) ، وبما أن القيمة الإحتمالية (0.0000) أى أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات. عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث :-  
توجد علاقة طردية بين اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر (تفادى، قبول، تقليل، تحويل) ورضا الأطراف ذات العلاقة (الملاك والمستثمرين، العملاء، العاملين، الشركاء والموردين، المجتمع) .

#### جدول رقم ( 50 )

الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث

العبرة	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الملاك والمستثمرين عن نجاح تطبيق الاستراتيجية فى ما يلى : حجم المنتجات والخدمات ، مقارنة الاداء بالموازنة	3.93	0.90	94.300	4	0.000	اوافق
تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الملاك والمستثمرين عن مؤشرات الاداء المتعلقة بالآتى : المالية، العمليات، التقنيات والمعلومات	3.84	0.87	83.500	4	0.000	اوافق
تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العملاء فى ما يلى السمعة والصورة الذهنية	4.14	0.79	91.500	4	0.000	اوافق
تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العملاء فى ما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات	4.10	0.75	126.200	4	0.000	اوافق
تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العاملين عن الاستحقاقات المادية والمعنوية	3.86	0.86	88.900	4	0.000	اوافق

اوافق	0.000	4	68.300	0.91	3.87	تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العاملين عن الخدمات (السكن ، العلاج ، التعليم)
اوافق	0.000	4	82.100	0.88	3.72	تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى المجتمع فى مجال دعم المجتمع الداخلى والخارجى
اوافق	0.000	4	107.300	0.77	4.01	تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الشركاء والموردين فى مايلى السمعة والصورة الذهنية
اوافق	0.000	3	49.040	0.81	3.97	تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الشركاء والموردين عن استخدام الموارد المالية بالطريقة المثلى التى تحقق الاستمرارية

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة ) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة ان جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.

• يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.75 الى 0.91) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجماع.

يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.75 الى 0.91) وبما أن القيمة الإحتمالية (0.0000) أى أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة طردية بين

اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر (تفادى، قبول، تقليل، تحويل) ورضا الأطراف ذات العلاقة (الملاك والمستثمرين، العملاء، العاملين، الشركاء والموردين، المجتمع) .

#### مناقشة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة

- (1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر و تحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات . هذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصل إليها الدارس (( موسى محمد يعقوب محمد ، 2012م)) والتي تقول أن شركات جياذ الصناعية تلتزم بتسليم منتجاتها للعملاء حسب المواصفات المحددة بهدف تحقيق متطلباتهم.
  - (2) وجود علاقة طردية بين إدارة المخاطر وتحقيق معايير التميز . هذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصل إليها الدارس (( الحسين العباس الحسين ، 2012م )) والتي تقول أن هناك علاقة طردية بين تفعيل الرقابة المالية والإدارية والمساءلة من الجهات المختصة وبين الحد من المخاطر المالية والإدارية المتمثلة في إنتشار الفساد المالى والإدارى.
  - (3) وجود علاقة طردية بين اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر (تفادى، قبول، نقل، إدارة ) ورضا الأطراف ذات العلاقة (الملاك والمموليين ، العملاء ، العاملين ، الموردين ، المجتمع ) . هذه النتيجة تتفق مع دراسة (( موسى محمد يعقوب محمد ، 2012م)) والتي تقول إن العاملين بشركات جياذ الصناعية يتمتعون بالولاء المؤسسى مما ساعد فى إنجاز الأعمال بطريقة تتسم بالإتقان .
  - (4) وجود علاقة طردية بين عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى وتحقيق التميز فى مجال العمليات والمنتجات والخدمات. هذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصل إليها الدارس (( الحسين العباس الحسين ، 2012م )) والتي تقول إن هناك علاقة طردية بين تفعيل الرقابة المالية والإدارية والمساءلة من الجهات المختصة وبين الحد من المخاطر المالية والإدارية المتمثلة فى إنتشار الفساد المالى والإدارى.
  - (5) وجود علاقة طردية بين كفاءة العاملين و تميز العمليات والمنتجات والخدمات مما ينعكس إيجابا على نتائج الأداء الرئيسية وبالتالي تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة . هذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدارس (( حسن حسين يوسف ، 2008م )) والتي تقول :- وجود علاقة طردية بين إستخدام الرقابة الإدارية فى إنشاء بيئة عمل مناسبة وبين تحقيق الجودة
- إختبار الفرضيات :-**

لايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الأول ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

## جدول رقم ( 51 )

### الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.000	22	78.940	0.82	3.90

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

حسب ما تم التوصل اليه من نتائج تحليل من خلال الجدول رقم (46) والجدول رقم (49) والجدول رقم (50) يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.90) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، وعليه يمكن قبول الفرضية القائلة بأن:

((تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقر إلى المنهج العلمي والتوثيق ))

لايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل أنظر جدول ( 53 )

## جدول رقم ( 52 )

### الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق بشدة	0.000	17	46.160	0.52	4.21

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

حسب ما تم التوصل اليه من نتائج تحليل من خلال الجدول رقم (47) والجدول رقم (51) والجدول رقم (52) يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.21) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، وعليه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه:

• (( توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات)).

• لايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل أنظر جدول ( 54 )

## • جدول رقم ( 53 )

### الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
---------	-------------------	--------------	---------------	-------------------	---------------

3.94	0.60	54.440	21	0.000	وافق
------	------	--------	----	-------	------

المصدر: الدراسة الميدانية (من بيانات الاستبيان - 2014)

حسب ما تم التوصل اليه من نتائج تحليل من خلال الجدول رقم (48) والجدول رقم (53) والجدول رقم (54) يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.94) وهو المحدد سلفا بالموافقة فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه :- (( توجد علاقة طردية بين إختيار أفضل ادوات التعامل مع الخطر (تفادي، قبول، تقليل، تحويل) ورضا الأطراف ذات العلاقة (الملاك والمستثمرين، العملاء، العاملين، الشركاء والموردين).

### جدول رقم ( 54 )

#### ملخص نتائج تحقق فرضيات الدراسة

الوسط الحسابي	قيمة مربع كاي		
3.90	78.00	1	تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقد إلى المنهج العلمي والتوثيق .
4.21	46.16	2	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات
3.94	54.44	3	توجد علاقة طردية بين اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر ورضا الأطراف ذات العلاقة

من الجدول رقم (55) أعلاه وبحسب أن الوسط الحسابي المعياري (3.40- 4.19) تدل

على ( أوافق ) و (4.20-5) تدل على أوافق بشدة فيمكننا التوصل إلى الآتي :-

(1) الوسط الحسابي للفرضية الأولى (3.90) وهذا يعتبر مؤشرا على تحقق هذه الفرضية التي نقول :- تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقد إلى المنهج العلمي والتوثيق.

(2) الوسط الحسابي للفرضية الثانية (4.21) وهذا يعتبر مؤشرا على تحقق هذه الفرضية التي نقول :- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات.

(3) الوسط الحسابي للفرضية الثالثة (3.94) وهذا يعتبر مؤشرا على تحقق هذه الفرضية التي نقول :- توجد علاقة طردية بين اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر ورضا الأطراف ذات العلاقة.

- من الجدول رقم ( 55 ) أعلاه وبحسب أن قيم مربع كاي لدالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بجميع فرضيات الدراسة فيمكننا التوصل إلى الآتي :-
- ( أ ) فرضية الدراسة التي تقول :- تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جباد الصناعية يفتقد إلى المنهج العلمى والتوثيق تحققت بالمرتبة الأولى إعتمادا على أكبر قيمة لمربع كاي البالغة (78.00)
- ( ب ) فرضية الدراسة التي تقول :- توجد علاقة طردية بين اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر ورضا الأطراف ذات العلاقة تحققت بالمرتبة الثانية إعتمادا على قيمة مربع كاي البالغة (54.00)
- ( ج ) فرضية الدراسة التي تقول :- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات تحققت بالمرتبة الثالثة إعتمادا على قيمة مربع كاي البالغة (46.00)

## الخاتمة

تناولت الدراسة موضوع دور تطبيق منهج إدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات المذكورة أدناه :-

### أولاً :- النتائج

أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة :-

#### ( أ ) النتائج العامة

(1) تبين من خلال الدراسة ان شركات جياذ الصناعية لها أقسام خاصة بالبيئة والسلامة ولكنها تحتاج إلى تفعيل .

(2) إتضح من خلال الدراسة أن قطاع الصناعة فى السودان يحتاج إلى تقوية البنىات الأساسية وإلى إستثمارات تعيد تشغيل المصانع التى توقف نشاطها مثل قطاع النسيج

(3) أشارت الدراسة إلى أن أغلب الشركات لا يوجد لديها إدارات خاصة بالبحوث والتطوير

(4) تبين من خلال الدراسة أن منشآت الأعمال السودانية تعتمد على معايير التميز الأوربية فى قياس مدى تميز أنشطتها

(5) إتضح من خلال الدراسة أن معايير التميز ليس من ضمن التخصصات المعتمدة التى تدرس فى الجامعات ، وأن القليل من الجامعات تدرس مادة إدارة المخاطر

(6) أشارت الدراسة أن الشركات الصناعية لا تتيح فرص التدريب المتساوية فى مجال إدارة المخاطر ومجال معايير التميز للفنيين والعمال مقارنة مع المهندسين والإداريين

#### النتائج الخاصة

(1) أشارت الدراسة إلى عدم وجود جسم متخصص لإدارة المخاطر ضمن الهياكل التنظيمية لشركات جياذ الصناعية .

(2) أظهرت الدراسة أن تطبيق منهج إدارة المخاطر بمجموعة شركات جياذ الصناعية يفتقر إلى الطرق العلمية والتوثيق مما أدى إلى الآتى :-

- عدم تحديد حجم المخاطر وفق ألية ( الاحتمالية \* الاثر )

- عدم وجود أداة لتقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالي جدا ،عالي، متوسط، منخفض ، نادر) .
- عدم وجود سجل موثق ومعتمد للمخاطر .
- عدم مقارنة حجم المخاطر مع معايير قبول المخاطر .
- (3) أشارت الدراسة إلى أن مجموعة شركات جياذ الصناعية لم تستغل الطاقة الإنتاجية القصوى المتاحة .
- (4) بينت الدراسة عدم وجود التنسيق بين المجموعة ومؤسسات التعليم العالي بخصوص إجراء الدراسات الخاصة بالمخاطر والمهددات التي تعترض المجموعة .
- (5) أظهرت الدراسة عدم وجود حملة الزمالات المهنية ضمن الكوادر العاملة في المجموعة
- (6) أظهرت الدراسة أن مجموعة شركات جياذ الصناعية إستخدمت تحليل إستبيان رضا الزبائن والبحوث التسويقية لمعرفة المخاطر التي تهدد المنتجات .
- (7) بينت الدراسة أن مجموعة شركات جياذ الصناعية تسعى لمواكبة البرامج والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق التميز في العمليات والمنتجات والخدمات .
- (8) أشارت الدراسة إلى أن مجموعة شركات جياذ الصناعية تحرص على عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى بهدف السعى لتحقيق التميز فى مجال العمليات والمنتجات والخدمات .
- (9) أشارت الدراسة إلى أن المساهمة فى المسئولية المجتمعية تحتاج من شركات جياذ إلى الإهتمام لتتناسب مع سمعة ومكانة المجموعة .
- (10) إتضح من الدراسة أن إجمالى درجات معايير التميز التى حصل عليها قطاع المركبات تفوق إجمالى الدرجات التى حصل عليها قطاع المعادن .
- (11) أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر و تحقيق جودة وتميزالعمليات والمنتجات والخدمات .
- (12) أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين إختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر ( تقادى ، قبول تقليل ، تحويل ) و تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة ( الملاك و الممولين ، العملاء ، العاملين ، والموردين ، المجتمع )

(13) أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى وتحقيق التميز فى مجال العمليات والمنتجات والخدمات .

(14) أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كفاءة العاملين و تميز العمليات والمنتجات والخدمات مما ينعكس إيجابا على نتائج الأداء الرئيسية وبالتالي تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة

(15) أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر وتحقيق معايير التميز ووضح ذلك من خلال إثبات فرضيات الدراسة والنتائج المذكورة أعلاه.

## ثانيا : - التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات المذكورة أدناه ، وهى توصيات عامة يمكن أن تمثل قيمة مضافة لمنشآت الأعمال العاملة فى السودان ، وتوصيات خاصة بالشركات المبحوثة ( مجموعة شركات جيااد الصناعية ) .

## التوصيات العامة :-

- (1) ضرورة ترفيع اقسام البيئة والسلامة إلى إدارت فى الهياكل الوظيفية للشركات ، وتكون تابعة لمدرء الشركات لتحقيق إستقلاليتها ، ودعمها بالكوادر وتفعيلها
- (2) ضرورة تقوية البنيات الأساسية للقطاع الصناعى بهدف إستقطاب رؤس الأموال الأجنبية والمحلية وتشجيعها للدخول فى هذا القطاع .
- (3) ضرورة توفر المعلومات الأساسية عن المنشآت لدى إدارة البحوث والتطوير بالمنشآت لمساعدة الباحثين فى الحصول على المعلومات بطريقة ميسرة وسريعة .
- (4) ضرورة تبنى هيئة علماء السودان بالتنسيق مع الهيئات الاخرى المشابهه فى العالم الإسلامى لوضع المعايير الإسلامية للتميز ، لتكون مقياسا للحكومات والمنشآت لمعرفة مدى توافق التطبيق الفعلى للأعمال مقارنة مع المعايير الإسلامية للتميز ، على أن تتبنى الدول الإسلامية الغنية إنشاء صندوق يتكفل بالجوائز للحكومات والمنشآت المتميزة .
- (5) تدريس علوم إدارة المخاطر وعلوم التميز المؤسسى فى مختلف التخصصات بالجامعات بهدف إكساب الخريجين هذه المعارف التى تساعدهم فى أداء الأعمال ، وأيضا بهدف إعدادهم مهنيا لأسواق العمل الداخلية والخارجية .
- (6) ضرورة إدخال علوم إدارة والمخاطر و علوم معايير التميز ضمن الكورسات التدريبية فى ل مختلف القطاعات الوظيفية فى منشآت الأعمال فى السودان .

## التوصيات الخاصة :-

التوصيات أدناه تخص مجموعة شركات جيااد الصناعية من أجل تحقيق قيمة مضافة لهذه الشركات ، ومن أجل المساهمة فى تطبيق منهج إدارة المخاطر بطرق علمية تساعد على تحقيق التميز فى العمليات والمنتجات والخدمات بهدف تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى الإستمرارية والنمو فينعكس ذلك إيجابا فى تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة (الملاك ، الممولين، العملاء، العاملين، الموردين، المجتمع).

(1) ضرورة إنشاء إدارة خاصة للمخاطر كواحدة من وظائف شركات جيااد وكجزء من الهيكل التنظيمى للشركات كما هو الحال فى منظمات الأعمال وذلك لمساعدة الشركات فى تطبيق أدوات التعامل مع الخطر ( تقادى ، قبول ، تحويل، إدارة ) مما يؤدي إلى تحقيق التميز فى أنشطة الأعمال فينعكس ذلك إيجابا على معايير النتائج (نتائج العملاء ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية )

(2) أهمية الإلتزام بتطبيق منهج إدارة المخاطر بالطرق العلمية وفق الآتى :-

- تحديد حجم المخاطر وفق آلية ( الاحتمالية \* الاثر)

- تقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالي جدا ،عالي، متوسط، منخفض ، نادر) .

- الإحتفاظ بسجل للمخاطر .

- مقارنة حجم المخاطر مع معايير قبول المخاطر .

(3) ضرورة إستغلال الطاقة الإنتاجية القصوى المتاحة مما ينعكس إيجابا على مؤشرات الأداء .

(4) التنسيق بين شركات المجموعة ومؤسسات التعليم العالى بخصوص إجراء الدراسات الخاصة بالمخاطر والمهددات التى تعترض المجموعة ، والتكفل بسداد مصروفات هذه الدراسات والإستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات مما يؤدي إلى تخطى المهددات وتحقيق تميز الأعمال .

(5) ضرورة تأهيل العاملين بإتاحة فرص الحصول على الزمالات المهنية مما يساعد فى إنجاز المهام بالطرق العلمية فيؤدي ذلك إلى تقليل المخاطر وبالتالي تحقيق تميز الأنشطة .

(6) ضرورة التنقيح والتحديث الدورى لإستبيان رضا الزبائن ، وإستبيان رضا العاملين ، وإستبيان رضا المجتمع ، والإستفادة من البحوث التسويقية لمعرفة المخاطر التى تهدد المنتجات .

(7) ضرورة الإستمرار فى عمليات إستخدام المواد الخام الذى يمتاز بالجودة ، وتنمية مهارات العاملين وإتاحة فرص الحصول على الزمالات المهنية مما يساعد على تميز

العمليات والمنتجات والخدمات وينعكس إيجاباً على نتائج الأداء الرئيسية وبالتالي تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة .

(8) ضرورة الإستمرار فى عمليات مواكبة البرامج والتقنيات الحديثة والتقدم فى عمليات توطين الصناعة .

(9) ضرورة الحرص على الإستفادة من عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى عن طريق الإستجابة لتوصيات التفتيش مما يسهم فى تحقيق التميز فى الأنشطة وبالتالي إضافة قيمة تؤدى إلى تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة.

(10) ضرورة زيادة الدعم الإجتماعى للمناطق الجغرافية المحيطة بمدينة جياذ الصناعية (11) ضرورة إهتمام قطاع المعادن بمجال معايير التميز مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء العام للقطاع .

#### الدراسات المستقبلية :-

(1) دور الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق معايير التميز .

(2) أثر الموارد البشرية على رضا العملاء .

(3) دور القادة فى تحقيق معايير التميز .

## قائمة المراجع والمصادر

	القرآن الكريم	
	السنة النبوية الشريفة	
	المراجع والمصادر العربية :-	
1	طارق عبدالعال حماد . إدارة المخاطر . بدون رقم طبعة . مصر . الدار الجامعية . 2003م .	
2	عدنان النعيمي وآخرون . الإدارة المالية النظرية والتطبيق . الطبعة الرابعة . الأردن . دار الميسرة للنشر والتوزيع . 2011م-1432هـ .	
3	عبدالوهاب نصر على . المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر . الطبعة الأولى . مصر . الدار الجامعية . 2010م .	
4	هيرت كندلر . المخاطرة . الطبعة الأولى . ترجمة باهر عبدالهادى . مراجعة الترجمة د . إبراهيم بن حمد الفعيد . المملكة العربية السعودية . دار المعرفة للتنمية البشرية . 1422هـ .	
5	جوناثان روفيد . إدارة مخاطر الأعمال . الطبعة الأولى . ترجمة علاء أحمد إصلاح . مصر . مجموعة النيل العربية للنشر . 2008م .	
6	عاطف عبد المنعم وآخرون . تقييم وإدارة المخاطر . الطبعة الأولى . مصر . مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث . جامعة القاهرة كلية الهندسة . 2008 م .	
7	أبو بكر جابر الجزائري . منهاج المسلم . الطبعة الرابعة . مصر . مطابع دار البيان الحديثة . 1423هـ -2002م .	
8	محمد عبدالجواد . من أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم . الطبعة الأولى . مصر . الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع . 1430هـ - 2009م .	
9	محمد أكرم العدلوني . د . طارق محمد السويدان . القيادة في القرن الحادي والعشرين . الجزء الأول . المملكة العربية السعودية . قرطبة للنشر والتوزيع . 1426هـ - 2005م .	
10	محمد متولى الشعراوى . رجال حول الرسول صلى الله عليه وسلم . بدون رقم طبعة . إعداد عبدالرحيم محمد متولى الشعراوى . مصر . دار التوفيقية للتراث . 2010م .	
11	سعد يوسف أبو عزيز . رجال ونساء حول الرسول صلى الله عليه وسلم . الطبعة الثانية . مصر . دار الفجر للتراث . 1431هـ - 2010م .	

12	هادى محمد التجانى . <u>الطريق إلى الإمتياز</u> . البرنامج الرئاسى الوطنى للجودة والإمتياز . السودان . بدون دار نشر . 2006م.
13	عبد الحكم أحمد الخزامى . <u>تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين</u> . الجزء الثالث . مصر . مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير . بدون سنة إصدار .
14	مارك هانسن . <u>كيف تكون قائدا ناجحا</u> . الطبعة الأولى . مصر . وادى النيل للنشر . 2011م
15	محمد فتحى . <u>الطريق نحو التميز</u> . بدون رقم طبعة . مصر دار التوزيع والنشر الإسلامية . 1421هـ - 2000م .
16	عبد الحكم أحمد الخزامى . <u>بناء المنظمة الذكية فى القرن 21 - التخطيط الإستراتيجى</u> . بدون رقم طبعة . مصر . مكتبة ابن سينا . بدون سنة نشر .
17	سليمان عمر محمد مطرف . <u>القائد الإدارى</u> . بدون رقم طبعة . السودان . شركة مطابع السودان للعملة المحدودة . 2009م .
18	على السلمى . <u>إدارة الموارد البشرية</u> . الطبعة الثانية . مصر . دار غريب للطباعة والنشر . بدون سنة نشر .
19	خالد صالح إبراهيم . <u>جواد الأمل الذى تحقق</u> . الطبعة الأولى . السودان . المركز القومى للإنتاج الإعلامى . 2005 م .
20	عبدالقادر مضوى محمد . <u>(إدارة المخاطر)</u> بدون دار نشر . السودان . بدون سنة نشر .
21	مدثر عوض الكريم وآخرون . <u>(( شرح نموذج التميز الأوربى إصدار 2010م ))</u> . السودان .
22	ترجمة أ. حمزة الشيخ . م . موسى هرون . د . محمد فضل الله . أ . صلاح الدين سليمان . <u>(( نموذج التميز الأوربى إصدار 2010 م ))</u> . السودان . بدون سنة نشر .
	<b>المراجع والمصادر الأجنبية :-</b>
1	John J. Mckeever . <u>((Cotrol Self Assessment))</u> . Study System . 2007
2	James K. Kincaid and others . <u>((Control Self-Assessment))</u> . first printing . 2006 .
3	Patric S . Godfrey & others . <u>Control of Risk ( CIRIA )</u> Construction Industry Research and Information Association . London . 1996 .
4	Excellence Mode <u>(( EFQM. version 2010))</u> . 2010 .
5	Excellence Mode <u>(( EFQM. version 2013))</u> . 2013 .
6	Excellence Mode <u>(( EFQM. version 2003))</u> . 2003 .

	الرسائل العلمية :-	
1	الفويل .على خالد محمد أحمد الفويل (( مخاطر الإعتمادات المستندية كأداة للدفع فى التجارة الخارجية وأثرها على أطراف التعاقد . للفترة من 2000م - 2010م )) رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . السودان . 1434 هـ - 2013م .	
2	أميمة خليل محمد أحمد (( مقترح تحليلى للتنبؤ المحاسبى بالتعثر المالى فى ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد للفترة من 2002م إلى 2007م )) رسالة دكتوراة غير منشورة .جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . السودان . 1431هـ - 2010م .	
3	النيل . مجدى محمد حمد النيل . (( أثر مخاطر التمويل على الأداء )) رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة النيلين . السودان . 1431هـ - 2010م .	
4	حسن حسين يوسف ((دور أجهزة الرقابة فى تحقيق الجودة وامتياز الأعمال)) رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة أفريقيا العالمية . السودان . 1428هـ - 2008م .	
5	الحسين العباس الحسين حمزة . ((دور حوكمة الشركات فى الحد من مخاطر الإئتمان فى القطاع المصرفى)) ( (2012م )) رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة السودان للعلوم . الخرطوم 1433هـ - 2012م .	
6	عزالدين عبدالرحمن حسن محمد . (( مشاكل الإستثمار فى قطاع مصارف ولاية جنوب دارفور )) .رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة نيالا . السودان . 2011م	
7	خضر صديق يوسف . (( أثر الديون المصرفية المتعثرة على تنمية الإقتصاد السودانى - نماذج من المصارف السودانية للفترة من 1991م - 2001م )) رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة النيلين . السودان . 1427هـ - 2006م .	
8	عبدالوهاب موسى الجعلى محمد، دراسة بعنوان (( أثر حوكمة الشركات على درجة الإفصاح فى البيانات المالية وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية . دراسة حالة سوق الخرطوم للأوراق المالية )) رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . السودان . 1431هـ - 2010م	
9	موسى محمد يعقوب محمد . دراسة بعنوان (( أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال فى نتائج الأعمال )) رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . السودان . 2012م .	
10	Abdoon Hamid Ali ((Risk Management in Sudanese Banks)) . master degree . unpublished.Sudan international university . Sudan . 2009.	

11	رواح عبدالله السيد محمد .(تقدير نموذج الإستثمار الكلى فى السودان)) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . السودان . 2011م
12	مصطفى أحمد السيد محمد ((إدارة الموارد البشرية وأثرها فى تحسين الأداء) ) بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير . غير منشور . جامعة أفريقيا العالمية . السودان . 2007م .
13	أحمد التجانى أحمد محمد (( دور إدارة نظم المعلومات فى صياغة الإستراتيجية )) بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير . غير منشور . جامعة أفريقيا العالمية . السودان . 2010م .
14	مرتضى يحيى محمد سليمان.(( التحليل المالى لأغرض تقويم أداء المنشآت الصناعية ومراقبة تكاليفها فى مجال الإنتاج )) بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير . غير منشور . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . السودان . 2009م .
	<b>الدوريات العلمية المتخصصة :-</b>
1	المركز العربى للتدريب والتنمية البشرية . ((الإتجاهات الحديثة فى التدقيق والرقابة الداخلية - طريقة المراجعة الداخلية المبنية على تحليل المخاطر)) الجزء العاشر . 2007م .
2	جمعية المدققين الداخليين الأمريكية . ((دور نشاط التدقيق الداخلى فى الحوكمة والمخاطر والرقابة -- تخطيط مهام التدقيق )) ترجمة Powers Resources Corporation وآخرون . بدون دار نشر . الإمارات العربية المتحدة . الطبعة الأولى . الجزء الأول . القسم و . 2012 م .
3	جمعية المدققين الداخليين الأمريكية . ((مهارات إدارة الأعمال - الإدارة الإستراتيجية)) ترجمة Powers Resources Corporation . وآخرون . بدون دار نشر . الإمارات العربية المتحدة . الطبعة الأولى . الجزء الرابع . القسم أ . 2012 م .
4	جمعية المدققين الداخليين الأمريكية . (( مهارات إدارة الأعمال - بيئات العمل العالمية)) . ترجمة Powers Resources Corporation وآخرون . بدون دار نشر . الإمارات العربية المتحدة . الطبعة الأولى . الجزء الرابع . القسم ب . 2012م ،
5	جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ، ((تحليل الأعمال وتكنولوجيا المعلومات)) . ترجمة Powers Resources Corporation وآخرون . الإمارات العربية المتحدة . الطبعة الأولى . الجزء الثالث . القسم هـ . 2012م .
	<b>الأوراق العلمية :-</b>
1	محمد سهيل الدروبي . (( إدارة المخاطر فى المصارف الإسلامية)) مجلة دائرة شئون جياذ . السودان .
2	مبارك الخليفة الحسين((إدارة المخاطر - ملانمة المخاطر لعائد راس المال )) مجلة دائرة شئون جياذ .

	السودان . 2008م .
3	توفيق الطيب البشير . ((من أخلاقيات العمل في الإسلام)) . مجلة دائرة شئون جياذ . العدد (14) .
	<b>المجلات والوثائق والمنشورات :-</b>
1	السودان . العلاقات العامة بمجموعة جياذ الصناعية . مجلة جياذ، العدد العاشر . يوليو 2011م . السودان
2	السودان . منشورات مجموعة جياذ الصناعية . جياذ للإنتاج الإعلامي
3	السودان . منشورات إدارية . مجموعة جياذ الصناعية . 2013م .
4	السودان . منشورات شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة . التقرير السنوي . 2005م .
5	السودان . منشورات شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة . ( أجندة العام 2014م ) .
6	السودان . شركة جياذ للسيارات المحدودة . وثيقة جائزة التميز . الدورة الرابعة . 2012م .
7	السودان . شركة جياذ للسيارات المحدودة . وثيقة جائزة التميز . الدورة الخامسة . 2013م
8	السودان . سجلات شركة جياذ للسيارات المحدودة .
9	السودان . شركة جياذ للشاحنات المحدودة . وثيقة جائزة التميز . الدورة الخامسة . 2013م
	السودان . شركة جياذ للشاحنات المحدودة . وثيقة جائزة التميز . الدورة الخامسة . 2013م .
10	السودان . منشورات شركة جياذ للشاحنات المحدودة .
11	السودان شركة جياذ للشاحنات المحدودة . وثيقة جائزة التميز . الدورة الرابعة . 2012م .
12	السودان . شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية . وثيقة جائزة التميز . الدورة الخامسة . 2013م .
13	السودان . منشورات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية .
14	السودان . شركة جياذ للأثاثات والمعدات الطبية . الخطة الإستراتيجية . المرحلة الرابعة . 2012 - 2016م .
15	السودان . سجلات شركة جياذ للأثاثات والمعدات الطبية المحدودة .
16	السودان . شركة كابلات جياذ السويدي . وثيقة جائزة التميز . الدورة الخامسة . 2013م .
17	السودان . سجلات شركة كابلات جياذ السويدي . 2012م .
18	السودان . منشورات شركة كابلات جياذ السويدي . 2012م .
19	السودان . شركة جياذ للأثاثات والمعدات الطبية . وثيقة جائزة التميز . الدورة الخامسة . 2013م .
20	السودان . شركة جياذ للصناعات الحديدية . وثيقة جائزة التميز الدورة الخامسة . 2013م .
21	السودان . شركة جياذ للصناعات الحديدية المحدودة . (أجندة العام 2012م) . 2012م
22	السودان . منشورات شركة بروج للخدمات .
23	السودان . شركة جياذ للمواسير . وثيقة جائزة التميز . الدورة الخامسة . 2013م .

	السودان . منشورات شركة بروج للخدمات .	24
	السودان . شركة بروج للخدمات . العمليات والمناهج . الإصدار الثاني . يناير 2013 م .	25
	السودان . مجموعة شركات جياذ الصناعية . التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن 2009م-2013م . 2014م	26
	مجموعة شركات جياذ الصناعية . التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المركبات 2009م-2013م . 2014م .	27
	<b>المواقع الإلكترونية :-</b>	
1	www . Cika – multiservices ، be 4 markiting .com	1
2	www. http : // ar .wikipedia .org.com	2
3	www. htt . mpmmm .com	3
4	www. http : // cksu .com	4
5	www. http : // . al-rsalah . com	5
6	www . http : // bayt . com	6
7	www. http :// Tammeen .com	7
8	موقع مجموعة جياذ الصناعية بالشبكة الداخلية ، http://192.168.9.3phpweb	8
9	www. efqm .org . (European Foundation for Quality Management <b>(EFQM)</b> )	9
10	www. http :// pleier .com (( <b>Mckeever CCSA Study System</b> )) . 2007	10
11	www.wadi .sudan radio.info	11

### قائمة محكمي أداة الدراسة (الإستبيان)

م	الدرجة العلمية	الإسم	العنوان
1	بروفسير	حسن بشير محمد نور	عميد كلية الإقتصاد بجامعة النيلين
2	بروفسير	محمد عبدالقادر محمدخير	عميد كلية الإقتصاد بجامعة افريقيا العالمية
3	بروفسير	محمد الجلى محمد سليمان	الأستاذ المشارك بجامعة افريقيا العالمية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لى إفادتكم بأنى أقوم بعون الله تعالى بإجراء بحث علمى تحت عنوان :-

**دور تطبيق منهج إدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز  
فى منشآت الأعمال فى السودان  
(دراسة حالة مجموعة شركات جياذ الصناعية))  
( 2009 – 2013 )**

وذلك لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال .  
أرجو شاكرًا التكرم بملء الإستبيان المرفق ، علما بأن المعلومات الصادرة منكم  
تستخدم فقط لأغراض البحث العلمى .

لكم منى فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم وإستجابتكم بتعبأة الإستبيان .

ولكم من الله حسن الثواب

الباحث  
مصطفى أحمد السيد محمد  
ت :- 0123044098

الجزء الأول : البيانات الشخصية

**المستوى الوظيفى :-**

- (1) إدارة عليا
- (2) مدير إدارة
- (3) رئيس قسم
- (4) موظف
- (5) اخرى

**المؤهل العلمى :-**

- (1) ثانوى
- (2) دبلوم وسيط
- (3) جامعى
- (4) فوق الجامعى

**عدد سنوات الخدمة فى المنشأة :-**

- (1) 5سنوات وأقل
- (2) 5 – 10 سنوات
- (3) 10 – 15 سنة
- (4) 15 سنة فأكثر

**الدورات التدريبية فى مجال إدارة المخاطر:-**

- (1) دورة واحدة
- (2) دورتين
- (3) ثلاثة دورات فأكثر
- (4) لم التحق بأى دورة

**الدورات التدريبية فى مجال الجودة و التميز:-**

- (1) دورة واحدة
- (2) دورتين
- (3) ثلاثة دورات فأكثر
- (4) لم التحق بأى دورة

**الجزء الثانى :- بيانات بحثية**

أرجو شاكرا التكرم بوضع علامة ( ) أمام الآراء التي تراها مناسبة .  
الفرضية الأولى :-

تطبيق منهج إدارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقر إلى المنهج العلمي والتوثيق .

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لا توجد إدارة (جسم متخصص) لإدارة المخاطر بالهيكل التنظيمي للشركة .					
2	لا يوجد بالشركة أداة لتقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالي جدا ، عالي ، متوسط منخفض ، نادر) .					
3	لا يوجد بالشركة أداة لتقدير الآثار الناتجة عن المخاطر وفق مستويات (كارثي ، حرج ، وسط خفيف ، يمكن تجاهله) .					
4	لا يتم تحديد حجم المخاطر بالشركة وفق آلية (الإحتمالية * الأثر).					
5	لا تحتفظ الشركة بسجل موثق ومعتمد للمخاطر.					
6	لا يوجد بالشركة مقارنة لحجم المخاطر مع معايير قبول المخاطر .					
7	لا توجد بالشركة خطط موثقة لمراقبة ومعالجة المخاطر والتحكم فيها حسب الأولوية .					

الفرضية الثانية :-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر و تحقيق جودة  
وتميز العمليات والمنتجات والخدمات .

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تحرص الشركة على تحليل إستبيان رضا الزبائن بهدف وضع حلول للمشاكل وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات .					
9	تحرص الشركة على إجراء البحوث التسويقية بهدف معرفة المخاطر التي تهدد المنتجات و الخدمات.					
10	الحرص على جودة المواد الخام وتنمية كفاءة العاملين بالشركة يؤثر طرديا على تميز العمليات والمنتجات والخدمات .					
11	تعمل الشركة على نشر الوعي لدى العاملين بأهمية تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات .					
12	تحليل البيئة الداخلية والخارجية له دور فاعل في تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات .					
13	تستخدم الشركة البرامج والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات .					
14	تستخدم الشركة معايير الأيزو لقياس جودة المنتجات أثناء العمليات مما يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات . .					
15	حرص الشركة على عمليات التفتيش الدوري الداخلى والخارجى للجودة يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات .					

الفرضية الثالثة :-

توجد علاقة طردية بين إختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر ( تفادى ، قبول ، تقليل ، تحويل ) و رضا ذوى الشأن ( الملاك والمستثمرين ، العملاء ، العاملين ، الشركاء والموردين ، المجتمع ) .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عند تطبيق منهج إدارة المخاطر فإنه يتوقع أن :-
					16 تحرز الشركة نتائج إيجابية ومستدامة لدى الملاك والمستثمرين عن نجاح تطبيق الإستراتيجية فى مايلى - حجم المنتجات والخدمات . - مقارنة الأداء بالموازنة .
					17 تحقق الشركة نتائج إيجابية ومستدامة لدى الملاك والمستثمرين عن مؤشرات الأداء المتعلقة بالآتى ( المالية ، العمليات ، التقنيات والمعلومات)
					18 تحقق الشركة نتائج إيجابية ومستدامة لدى العملاء فى مايلى السمعة والصورة الذهنية .
					19 تحرز الشركة نتائج إيجابية ومستدامة لدى العملاء فى مايتعلق بجودة المنتجات والخدمات .
					20 تحقق الشركة نتائج إيجابية ومستدامة لدى العاملين عن الإستحقاقات المادية والمعنوية .
					21 تحرز الشركة نتائج إيجابية ومستدامة لدى العاملين عن الخدمات ( السكن ، العلاج ، التعليم )
					22 تحقق الشركة نتائج إيجابية ومستدامة لدى المجتمع فى مجال دعم المجتمع الداخلى والخارجى .
					23 تحرز الشركة نتائج إيجابية ومستدامة لدى المجتمع فى مايلى السمعة والصورة الذهنية .
					24 تحقق الشركة نتائج إيجابية ومستدامة لدى الشركاء والموردين عن إستخدام الموارد المالية بالطريقة المثلى التى تحقق الإستمرارية .